

الإقناع

فن الفوز بما تريد



ديف لاكاني

الإقناع

فن الفوز بما تريد

تأليف
ديف لاكاني

ترجمة
زينب عاطف

مراجعة
سارة عادل



الإقناع

Persuasion

دیف لاكاني

Dave Lakhani

الطبعة الأولى ٢٠١٦م
رقم إيداع ٢٠١٦/٨١٧٠
جميع الحقوق محفوظة للناشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
المشهرة برقم ٨٨٦٢ بتاريخ ٢٦ / ٨ / ٢٠١٢

مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
إن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه
٥٤ عمارات الفتح، حي السفارات، مدينة نصر ١١٤٧١، القاهرة
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٠٢٢٢٧٠٦٣٥٢ + **فاكس:** ٢٠٢٣٥٣٦٥٨٥٣ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

لاكاني، ديف.
الإقناع: فن الفوز بما تريد/تأليف ديف لاكاني.
تدمك: ٩٧٨ ٩٧٧ ٧٦٨ ٤٩٣ ٤

١–الإقناع

أ–العنوان

١٥٣٫٨٥٢

تصميم الغلاف: خالد المليجي.

المحتويات

أهدي هذا الكتاب بحبٍّ إلى أهمِّ أربع سيداتٍ في حياتي:

جدتي؛ إيديث رامزي ماكمانوس

والدتي؛ جوانا لاكاني–ويلارد

زوجتي؛ ستيفاني لاكاني

ابنتي؛ أوستريا رين لاكاني.

وإلى أخويَّ:

بيل ويلارد جونيور

مايك ويلارد.

وإلى أقرب أصدقائي:

توماس «تيد» جودير

بيل براسيث

رودني شلاينز

ستيف واتس

رونالد «جون» ستاكي.

شكر وتقدير

من المستحيل تأليف كتاب دون الحصول على مساعدة كبيرة من أشخاص على قدرٍ عالٍ من الترحيب والتفهُّم، وهذا الكتاب لا يشذ عن هذه القاعدة؛ وأريد أن أتوجه بالشكر لهؤلاء الأشخاص هنا، وإذا نسيتُ أحدًا فإن هذا ليس عن عمدٍ وأنا أشكره كثيرًا.

أتوجه بجزيل الشكر إلى عديد من الأفراد، لكني أخص بالشكر جو فيتالي، وهو رجل مثير للاهتمام ومؤلف رائع؛ لكل ما فعله لمساعدتي في خروج هذا الكتاب إلى النور؛ ومات هولت، محرري في دار نشر وايلي، الذي كان العمل معه سهلًا للغاية وساعدني في خوض هذه العملية عن طيب خاطر. وأخص بالشكر روبرت جرين، الذي ألَّف كتابين من أهم الكتب التي كُتِبت عن الإقناع على الإطلاق: «٤٨ قانونًا للسلطة» (بنجوين بوتنام، ٢٠٠١) و«فن الإغواء» (بنجوين بوكس، ٢٠٠٣)؛ لقضائه معي ساعات طويلة في وسط انشغاله بالانتهاء من كتابه التالي. كذلك أريد أن أتقدم بالشكر لأنجيلا ديلي، الطبيبة النفسية والصديقة، على إسهامها القيِّم، وأريد أيضًا أن أتقدَّم بخالص الشكر لكل المساهمين الآخَرين الذين أجريتُ معهم لقاءات لأجعل هذا الكتاب رائعًا. وأشكر أيضًا كاثي ماكنتوش لمساعدتها لي في التحرير؛ إن إسهاماتك لا تُقدَّر بثمن.

أتوجه بالشكر لكل عملائي وطلابي على طرحهم مثل هذه الأسئلة الرائعة، فقد جعلتم عملية التفكير ممتعةً. وأشكر ستيف واتس (أحد البارعين في الإقناع بدرجة مثيرة للإعجاب) على كونه صديقًا رائعًا، وعلى مساعدتي في إثبات ودحض كثيرٍ من الأفكار التي ستجدها في هذا الكتاب، وأشكر كل مندوبي المبيعات الرائعين الذين حصلت على فرصة العمل معهم؛ خاصةً تود كارلسون، وجون ميلر، وريان فالنتاين، وناتالي هوك، وأنجيلا كارب. وأتقدم بالشكر لكل الأبطال الخفيين على ما قدَّموه لي من تشجيع؛ شكرًا

لجانا كيمب التي تستمع إلى أفكاري وحديثي. أشكر كاتلين ستيلفلوج لإدارتها المكتب في أثناء انشغالي بالكتابة.

وأتوجه بشكري الخالص إلى كل الذين أقنعتهم بأي شكل. أشكركم على الخبرة والتقييم، فقد جعلتم حقًّا ظهورَ هذا الكتاب ممكنًا.

يوجد عدد من الناس الذين دعموني في كل ما أفعله طوال حياتي البالغة الانشغال والدائمة التغير، وكان تشجيعهم لا يُقدَّر بثمن خلال هذه العملية أيضًا؛ فأشكر رود وكيسي شلينز، وبيل وساندرا براسيث، وتيد وشيري جوديير لوجودهم دائمًا بجواري. أتقدم أيضًا بشكر خاص إلى الدكتور جون ستوكي، الذي يخدم بلادنا حاليًّا بشرف في العراق، والذي لم أفكر قطُّ في مقدار ما قدَّمه لي من دعم لأنه موجود دومًا. بالطبع لن يكتمل أبدًا الشكر والتقدير دون توجيه الشكر إلى إسهام فريق نورنبرج دي إس تي وفريق «ذا ريجان بيرز» والفرسان الأربعة. وهذه المُثل العليا التي شرعنا في بنائها في السابق ستظهر بوضوح هنا.

أشرح في توطئة هذا الكتاب فترةً مربكة للغاية من حياتي أدَّت إلى أكثر من ٢٠ عامًا من البحث تجسَّدت كلها في هذا الكتاب. خلال ذلك الوقت، كان ثمة أربعة أشخاص أحترمهم وأثق بهم، وكانوا يساعدونني دومًا في التعلم ورؤية ما يمكنني فعله، وكنتُ أحظى بدعمهم حتى عند مخالفتهم لي في الرأي؛ ولهذا أشكر كلًّا من شون وليندا لي، وكيفن لي وريتشارد ديلي.

وأخيرًا، أتوجه بالشكر إلى زوجتي وابنتي — اللتين ظنتا أنني قد فُقِدتُ أو حُبِستُ في مكتبي — على الوجبات الخفيفة والضحكات، والأكثر من ذلك لتفهُّمهما؛ فأنتما تجعلان كل ما أفعله مستحِقًّا للجهد، أحبكما.

ديف لاكاني

توطئة

كل إنسان يريد أن تسير الأمور على طريقته.

منذ نعومة أظافرك وأنت تحاول إقناع الناس، وأساليبُ مثل البكاء والابتسام وضرب اليدين على الطاولة — على الرغم من كونها بدائيةً — هي طرق فعَّالة بالتأكيد.

هل تذكر السير مع والدتك عبر ممرِّ محلِّ البقالة؟ والتوسُّل من أجل الحصول على كل قطعة حلوى؟ لقد كان ذلك نوعًا من الإقناع.

هل تذكر مواعَدة الفتيات في المدرسة الثانوية؟ كان ذلك نوعًا من الإقناع.

لكن يبدو أنك بعدما طبعْتَ بطاقات العمل الخاصة بك، فقدتَ بعضًا من الإصرار المرتبط بمهارات الإقناع لديك.

لا تخَفْ؛ فإن هذا الكتاب يحتوي على حلول الإقناع التي تبحث عنها، سواء في قطاعات المبيعات أو الخدمات أو الاتصالات الداخلية أو في نطاق الأصدقاء أو الأسرة.

إنَّ دفْعَ الآخرين إلى رؤية وجهة نظرك، أو الاتفاق مع أفكارك، أو فِعْل ما تريد منهم، أو مجرد الاتفاق معك؛ لَمهارةٌ وعِلْمٌ. وفي هذا الكتاب ستتعلم هذه المهارة.

الإقناع ليس مجرد مهارة للبيع؛ وإنما هو مهارة للحياة.

عبر صفحات هذا الكتاب، ستُحَثُّ على تغيير طرق تفكيرك وتفاعلك مع الآخرين فيما يتعلَّق بكل شيء، بدايةً من ملابسك وحتى لغة جسدك. سأطلب منك فعْلَ أشياء، واتخاذ إجراءات، وستفعل ما يُطلَب منك. فأيُّ طريقة لتعلُّم الإقناع أفضل من رؤية نفسك وأنت تقتنع، وتتخذ إجراءً بناءً على ذلك الاقتناع، وتستمتع بالأمر؟!

يتمثَّل مفتاح الإقناع في إدخال الشخص الآخَر في حالة شعورية رائعة بعدما يقرِّر رؤية الأمر من وجهة نظرك، أو فعله كما تريد. ومن أجل تحقيق هذا، لا بد من فهم طريقة الإقناع على أفضل نحوٍ ممكن.

إن أسهل طريقة للإقناع مذكورةٌ بين طيَّات هذا الكتاب؛ أَلَا وهي: ادفَعِ الآخرين إلى إقناع أنفسهم. وهذا يحدث عن طريق طرح الأسئلة.

الإقناع ما هو إلا نتيجة، وسرُّ نتيجة الإقناع السعيدة يتبلور في كلمات بسيطة: عدم اللجوء إلى التلاعب؛ فالإقناع القائم على التلاعُب يعيش لفترة قصيرة، أما الإقناع الحقيقي فيوجد عندما يبقى لأبعد من اللحظة الحالية.

إن الإقناع فنٌّ،
وعلمٌ،
وحلٌّ وسط،
ومهاراتُ تواصُلٍ ممتازة،
وطرحُ أسئلةٍ توضِّح الموقف،
ودَفْعُ الآخَر إلى إقناع نفسه،
وقراءةُ هذا الكتاب وتطبيق ما به من مبادئ.
إن الإقناع نتيجة،
وانتصار.

ما كان ينبغي أن تنتهي أغنية «فعلتها بطريقتي!» على هذا النحو؛ فلو كان فرانك سيناترا أو إلفيس خبيرًا في الإقناع، لَغَنَّى قائلًا:
«فعلتها بطريقتي أنا وكل شخص اتفَقَ معي!»
لماذا لا نتعلَّم مزيدًا من الطرق لدفع الآخرين إلى رؤية الأمور بطريقتنا؟
إذا كنتَ تتفق معي حتى الآن، فاذهبْ إلى الصفحة التالية …

جيفري جيتومر

تمهيد

اتركني مفلسًا وعاريًا في أية مدينة في أمريكا، وبنهاية اليوم سيصبح لديَّ ثياب وطعام وسكن، وطريقة لكسب الدخل، وأتباع، ومال كافٍ في جيبي للبدء من جديد. لماذا؟ لأنني أعرف تمامًا كيف أقنع الناس بفعل ما أحتاج منهم فِعْله من أجل تحقيق أهدافنا جميعًا.

ديف لاكاني

فعليًّا تشتمل كلُّ أوجه التفاعل البشري على مستوًى معيَّن من الإقناع، وبالأخص مجالات المبيعات والتفاوض والكتابة الإعلانية والدعاية والعلاقات الإعلامية. درس عديدٌ من الباحثين والفلاسفة والعلماء العمليةَ، إلا أن قليلًا منهم يفهمها على نحو صحيح باستمرار. فهم يستبعدون الشرطَ الأساسي لاستمرار الإقناع؛ فقد حلَّلوا هذه العملية على أنها عملية يمكن استخدامها عند الضرورة، لكنهم لم يفهموا أن الإقناع ليس أداةً نستخدمها اختياريًّا، بل إنها أداة لا بد لنا من استخدامها من أجل البقاء. الإقناع جوهرُ الحياة نفسها، فهو مدى قدرتنا على إقناع أنفسنا، ومدى قدرتنا على إقناع مَن حولنا، ومدى اقتناعنا بما يُقنِعنا به الآخَرون.

بدأ هذا الكتاب مع دراستي الأولى لعملية الإقناع منذ أكثر من ٢٤ سنة، واستمر في التطور منذ ذلك الحين. وخلال هذا الكتاب، أوضِّح الكيفية التي يعمل بها الإقناع بشكل شخصي وفي الإعلام والدعاية والمبيعات. كذلك أُبيِّن خطواتٍ معينةً يمكنك استخدامُها من أجل تطوير قدرتِك على الإقناع، وجاذبيةِ شخصيتك، وقدرتك على التأثير في الآخَرين من أجل الحصول على ما تريد. وسأُظهِر لك طريقةَ دمْجِ هذه العملية في حياتك اليومية حتى

تتمكَّن من التأثير في الآخَرين وإقناعهم بفاعلية وتلقائية. وسيصبح الأمر طبيعيًّا تمامًا مثل الكلام أو السير.

يختلف هذا الكتاب عن أي كتاب سبق لك أن قرأتَه عن الإقناع أو المبيعات أو التفاوض؛ فالاختلافات عميقة من عدة نواحٍ. بدايةً، ليس هدفي أن أحلِّل السببَ وراء اتخاذ الناس لقراراتهم، والمنهجيات النفسية لإحداث تغيير في الأفراد، تحليلًا علميًّا دقيقًا؛ فما أفعله هو توضيح الفرق بين الإقناع والتلاعب، في الجزء الأول. أما الجزء الثاني من الكتاب، فيركِّز على الجوانب والعناصر الأساسية التي يشتمل عليها الإقناع السريع.

إن اهتمامي الوحيد — وأعتقد أنه اهتمامك أنت أيضًا — هو أن أقنع الآخرين … بسرعة. ومن ثَمَّ، أعتقد أن أفضل طريقة لفعل هذا هي استعراض الأوجه، ووَصْف سبب أهمية هذه العملية لك، ثم البدء على الفور في طريقةٍ تجعلك تنجح في هذه العملية. لن أُثْقِل عليك بكثير من المراجع المبهمة، سأذكر فقط أنْسَبَها لنجاحك.

أخيرًا، في القسم الثالث من الكتاب، أستعرض معادلة الإقناع، التي تربط بين جميع العناصر وتعطيك صيغة عملية لإقناع أي شخص بسرعة. لقد وصف كلُّ مَن حضر ندواتي وخطبي هذا الجزء من الكتاب بأنه مهم وعبقري في الوقت نفسه. بكل بساطة، تعرض معادلةُ الإقناع طريقةَ تطبيقِ كل أسلوب تعلَّمْتَه في الجزء الثاني من الكتاب من أجل إقناع الناس برأيك، أو دفعهم إلى اتخاذ الإجراء الذي تريد منهم فعله. يظن الناس أن هذا أمرٌ عبقريٌّ بسبب سهولة البرنامج، ومهمٌّ لأنه العملية نفسها التي تستخدمها للتلاعب بشخص آخر. إن هدفك في النهاية هو ما سيحدد ما إذا كنتَ قد أقنعتَ أم تلاعبتَ. وإذا قررتَ التلاعب بشخصٍ ما، فستحدد ما إذا كان ذلك مناسبًا أم لا؛ ففي النهاية أنت وحدك مَن يستطيع اتخاذ هذا الحكم.

المثير في الأمر هو أنك سواءٌ أكنتَ تعمل في مهنة تحتاج فيها إلى الإقناع، أم كنتَ تحتاج إليه فقط من أجل مواعدة شريك الحياة المناسب، فإن العملية التي سأعلِّمها لك ستنجح تمامًا. لقد تناولتُ بالتفصيل بضعة جوانب أعتقد أنك ستجدها قيِّمة للغاية؛ على سبيل المثال: أدرجتُ أجزاءً عن الكتابة والتفاوض والإعلان والبيع. وستساعدك هذه الأجزاء في فهمِ طريقة تطبيق هذه العملية في مواقف إقناع مهنية محددة جدًّا، وتحسينِ قدرتك على الإقناع في كلٍّ منها.

لقد بدأتُ دراسة الإقناع لسبب غريب إلى حدٍّ ما؛ تربيت على يد أمٍّ عزباء ذكية كانت تريد الأفضل لي ولإخوتي. كانت أمي متعلمة ومبدعة وفصيحة ومتحمسة ومركزة على تحقيق حياة أفضل لنا جميعًا ... لذا قررَتْ تنشئتنا في كنف طائفة دينية.

قبل أن أشرح لماذا أدَّى هذا إلى دراستي للإقناع، دَعْني أخبرك عن هذه الطائفة الفريدة؛ لأنها بالفعل كانت الدافع وراء دراستي المتعمقة للإقناع والتلاعب والتأثير.

عندما أقول «طائفة دينية» فأنا لا أتحدث عن إحدى الكنائس المسيحية الرئيسية المتعارف عليها؛ في الواقع، العكس هو الصحيح. فعلى الرغم من وجود اعتقاد أساسي في كون المسيح مخلِّصًا، فإن هذا هو وجه التشابه الوحيد بينها وبين الدين التقليدي. كان أفراد هذه الطائفة يعتقدون أن النساء في المجتمع — بخلاف إنجاب الأطفال والعناية بهم وبمنزلهن وأزواجهن — لسن ذوات قيمةٍ كبيرةٍ. ولم يكونوا يشجعون التعليم بشدة؛ فكان على الأولاد ترك المدرسة على الأكثر في الصف الثامن، وكان كثير من الفتيات يتركن المدرسة في الصف السادس أو السابع و«يدرسن في المنزل» طوال سنوات التعليم المفروضة من الولاية. كذلك لم يكن مسموحًا لهن استخدامُ التليفزيون والراديو، ولا الرقصُ والمواعدة خارج نطاق الكنيسة، ولا الطلاقُ. كذلك لم يكن مسموحًا للنساء قصُّ شعورهن أو وَضْع مستحضرات التجميل أو ارتداء أي ملابس تتعلَّق بالرجال — السروال على وجه الخصوص — وأُجبِر الرجال على الالتزام بالشعر القصير وحلاقة الذقن باستمرار، وأن يكونوا العائل الأساسي للأسرة.

كذلك كانت قداديس الكنيسة شديدة الصرامة، فكانت تُعقَد في أيام الثلاثاء والخميس ومرتين يوم الأحد، وكثيرًا ما كانت تشتمل على اجتماع صلاة في ليلة الجمعة. كانت هذه المراسم من النوع الترهيبي، وعادةً ما كانت تستمر لأكثر من ثلاث ساعات. لم يكن مسموحًا كذلك بالتحدث أو التحرك أو اللعب في الكنيسة. كان الشمامسة يفرضون هذا بالقوة، وأي طفل صغير كان يجرؤ على عصيان هذا — أو حتى يصيبه الضجر بما يكفي ليتحرك من مكانه — كان يُؤخَذ على الفور إلى الجزء الخلفي من الكنيسة ويُعاقَب إذا لم يفعل والداه هذا على الفور. فعندما يحين وقت العقاب، لم يكن هناك مفرٌّ منه.

عانى أحد إخوتي الصغار بشدة خلال تلك السنوات؛ فقد كان لديه ما يمكن تشخيصه حاليًّا باضطراب نقص الانتباه وما أظهرت الاختبارات في ذلك الحين أنه ارتفاع معدل الذكاء للغاية. شخَّصَ قيادات الكنيسة حالته على أن «الشيطان موجود بداخله»، ووصفوا له التعرُّض للضرب باستمرار من أجل إخراج الشيطان من داخله. أما

أنا فكثيرًا ما كنتُ أتعجب من قوة ذلك الشيطان الموجود داخل أخي؛ بسبب عجز أي قدرٍ من الضرب أو أي عقاب جسدي آخَر عن طرده منه. (في الحقيقة، أنا أكنُّ كلَّ التقدير لأخويَّ كليهما، وأحترمهما لقدرتهما على التحمل والنجاة ممَّا كان بإمكانه بالتأكيد تدمير الآخرين، هذا إنْ لم يقتلهم. ولخروجهما من هذا كله سويَّيْن نفسيًّا وناجحَيْن.) فإن ضرب الطفل بمثل هذه القسوة وباستمرار، لدرجة أنه كثيرًا ما أوشك أن يعجز عن السير، من الأمور التي تُبعِد معظم الشياطين.

فكما ترى كان من المهم إخراج الشيطان؛ لأن «المؤمنين بالإنجيل» — كما أُطلِق على أتباع ويليام برانام، الملقَّب برسول آخِر الزمان — علموا بوجود نعيم حرفي في المستقبل القريب، و«المؤمنون بالإنجيل» مثلهم فقط هم مَن سيذهبون إلى هذا النعيم ويمكنهم الوصول إلى مملكة الله، أما كل شخص آخر فسيعيش في معاناة على الأرض إلى أن يُبعَث الموتى، وبعدها سيتحقَّق كل شيء مذكور في رؤيا يوحنا حرفيًّا، وتُورَد الغالبية العظمى من المتبقين إلى بحيرة النار.

يبدو هذا أمرًا سرياليًّا، أليس كذلك؟ فحتى نسختي المختصرة عن القصة تُظهِر وجودَ مشكلات واضحة في المنطق، لكن أكثر ما أثار دهشتي، مع تقدُّمي في العمر، عدد الذين صدَّقوا هذه القصة التي سردتُها لكم للتوِّ دون تساؤل. كان كثير من هؤلاء الأشخاص على قدر عالٍ من التعليم ومن بيوت سوية، وإن لم يكن كلهم كذلك، وبمرور الأيام والسنين كان نفس هؤلاء الناس يتخلَّوْن طواعيةً عن جزء كبير من كسبهم من أجل دعم قسٍّ (لا ينطبق عليه كثيرٌ من القواعد)، وكنيسةٍ، هذا إلى جانب نشرهم دعوةَ الخير وجَذْب مزيدٍ من الناس إلى الكنيسة واستدراجهم بانتظام حتى يصبحوا هم أيضًا مخلصين لها بالكامل.

استمرت علاقتي بالكنيسة منذ كنت في السابعة من عمري وحتى بلغت سن السادسة عشرة، عندما اتخذت أخيرًا قرارًا بمفردي، مفاده أنه لا بد لي من ترك الكنيسة إذا كنتُ أنوي استكمال تعليمي، وإذا كنتُ أريد التوقُّف عن جلب مزيدٍ من المشكلات إلى المنزل وإلى أسرتي. ومن أجل ترك الكنيسة، كان لا بد لي أيضًا من ترك المنزل؛ لذا، بعد فترة قصيرة من عيد ميلادي السادس عشر، أعلنت عن نواياي لأمي وللكنيسة، وسرعان ما أصبحت محرومًا كنسيًّا، مُشيَّعًا بصلاة إلى الله تدعوه بأن يسلم روحي إلى إبليس من أجل هلاك جسدي؛ حتى أرى خطئي بعيني وأتوب وأعود إلى الكنيسة (لا بد أن أعترف ضاحكًا أنني قد تساءلتُ عدة مرات في حياتي ما إذا كانت دعوتهم قد أُجِيبت).

في اليوم التالي مباشَرةً، انتقلت من المنزل ولجأت إلى المكان الوحيد الذي أجد فيه دومًا عزائي ومصدرَ غذاء لا ينضب لعقلي المليء بالأسئلة … المكتبة. وفي المكتبة بدأت أدرس بالضبط السببَ الذي يجذب الناس إلى الطوائف، وعلى وجه الخصوص كيف يمكن لشخصٍ ذكي ومبدع ورائع مثل أمي أن يقتنع بأن كل ما تعرفه وتعتقد صحته كان خطأً، وأن كل ما قاله هؤلاء الأشخاص الجدد كان صوابًا، وكيف يمكنني إقناعها بوجود طريقة أفضل وأكثر ذكاءً وأكثر فائدةً لحياتنا جميعًا.

إن القصة التي عرضتها عليكم ليست قصة عن الإقناع، وإنما عن التلاعب، وإن هذا الكتاب لا يدور حول الطوائف، على الرغم من أنني أناقش كيفية بناء تبعية العملاء لك التي تشبه التبعية لطائفةٍ ما. كذلك لا يتناول هذا الكتاب النوع السلبي من التلاعب الذي لا يصنع علاقة دائمة؛ مع أنني سأعلمك بالضبط كيف تتلاعب حتى تتمكن من فهْمِ الطريقة التي يجري بها التلاعب، والدفاعِ عن نفسك منه، والتأكد من أنك لستَ متهمًا به. في بداية الكتاب أتحدث عن التلاعب، وكيفية حدوثه، وسبب نجاحه … مؤقتًا. وسترى أن كثيرًا من أوجه الإقناع الفعال متأصلٌ في التلاعب، لكن الاختلافات البسيطة والنتائج هي التي تميز أحدهما عن الآخر. وفي النهاية، يفشل التلاعب دومًا، بينما يستمر الإقناع الحقيقي.

يدور هذا الكتاب حول الإقناع وفن استخدام الإقناع في الفوز بما تريد بالضبط. وعن طريق الفوز بما تريد تجعل من نفسك خبيرًا كذلك في مساعدة الآخرين في الفوز بما يريدون، وهذا هو أعلى أشكال الإقناع. في هذا الكتاب، أخبركم بما اكتشفته عبر السنوات اللاحقة؛ لأن الاستراتيجية والطرق التي تعلَّمتها لتغيير الآراء، والتوصل لحلول تحقق مصلحة للجميع، والفوز بما أريد؛ ستسمح لك بالحصول بسرعة وبسهولة على كل ما رغبتَ فيه يومًا من الحياة.

إن الاستراتيجيات التي أُوشك أن أعرضها عليك ليسَتِ استراتيجيات شخص متلاعِب تابع لطائفة، وإنما هي الأنماط الأخلاقية والعمليات والطرق المحددة التي يمكنك استخدامها في الحصول على مزيدٍ مما تريد من هذه الحياة؛ فعن طريق فهم عناصر الإقناع التي لا بد من توافرها لديك لتنجح، يزيد معدل نجاحك. يقوم الإقناع الحقيقي على الحقيقة والأمانة وحب الاستطلاع والقدرة على سرد قصة جيدة، واستنباط معايير الإقناع لدى مَن تَأمُل في إقناعهم حتى تستطيع تحقيق توقعاتهم بسهولة. سأوضح لك أيضًا طريقة حدوث التلاعب، ولماذا يكون التلاعب دومًا أمرًا سيئًا ولا ينجح أبدًا على المدى

الطويل، وطريقة استخدام أدوات إقناع إيجابية وشديدة التأثير تغيِّر الآراء على الفور، وتدفع الناس إلى التصرف بنحوٍ يجعلك تحصل على ما تريد من الحياة، تمامًا كما فعلتُ أنا.

عندما تعلَّمتُ طريقةَ الإقناع الأخلاقي، حقَّقتُ كل هدف رئيسي وضعتُه لنفسي من خلال القدرة على الإقناع بسرعة وفاعلية؛ ليس إقناع الآخرين فحسب، بل إقناع نفسي أيضًا. وفي خضمِّ ذلك، كنت أساعد كثيرًا من الأشخاص الذين كنت أقنعهم ببلوغ أحد أهدافهم. أيضًا حقَّقتُ دخلًا منتظمًا وضعني ضمن شريحة أعلى ٣ إلى ٥ في المائة من أصحاب الدخل في الولايات المتحدة، وتمكَّنْتُ من الحصول على أفضل الوظائف، والوصول إلى أفضل العقول وأفضل الأشخاص — مثلكم — للتعلم معًا ودعم مجهوداتي. لقد حقَّقْتُ في سنوات حياتي التي تجاوزَتِ الأربعين أكثر ممَّا حقَّقه معظم الناس في حياتهم بأكملها، وما زالت لديَّ — شأني في ذلك شأنك تمامًا — أمور كثيرة أريد أن أفعلها قبل نهاية حياتي.

أخيرًا تمكَّنَتْ أمي من رؤية الأخطاء الفكرية العديدة في الكنيسة، وتركتها في النهاية بعد نحو ثلاث سنوات من تركي للمنزل، لكن الجذب كان قويًّا للغاية والتأثير مرتفعًا جدًّا؛ ممَّا جعلها تتساءل وهي على فراش الموت عمَّا إذا كانتْ قد اقترفَتْ خطأً كبيرًا بتركها الكنيسة.

عقب وفاة أمي في عام ١٩٩٩، بدأتُ أفكر بعمق في سبب استمرارها في التشكيك في قرارها، حتى بعدما علمت بخطأ المعتقدات التي جعلتها مرتبطة بالكنيسة تلك الفترة الطويلة. وكلما طال تفكيري في الموضوع، زادت نزعتي إلى التفكير فيه في سياق العمل أيضًا.

وقد دفعني هذا التفكير إلى طرح هذا السؤال: «أَلَا يجب أن يتساءل عملاؤك إذا تركوك عمَّا إن كانوا قد ارتكبوا بهذا أكبر خطأ في حياتهم؟» سأبيِّن لك عبر صفحات هذا الكتاب كيف يمكنك تحقيق تبعيةٍ تشبه التبعية لطائفة معينة، بين عملائك الذين — حتى إنْ تركوك — يظلون دومًا يتساءلون عمَّا إنْ كانوا قد اتخذوا القرار الصحيح؛ فسيدفعهم هذا الهاجس، مصحوبًا بقدرتك على تقديم خدمة أفضل لهم، على العودة مرةً أخرى، أو سيمنع معظمهم من تركك من الأساس. إن الثبات على المعتقد أحد المفاهيم الفعالة التي سنُفرِد لها مساحةً لاحقًا.

إذا حلمتَ يومًا أن الحياة فيها أكثر مما تحصل عليه الآن، إذا أردتَ يومًا الحصول على علاوة، أو على وظيفة أفضل، أو تحقيق مزيدٍ من المبيعات، أو إبرام صفقات أفضل،

أو الحصول على «أشياء» أفضل، أو على الشريك المثالي، أو على حياة أفضل؛ فسأوضح لك ما يعرفه المطَّلِعون على أسرار هذه المهارة — «البائعون بالفطرة» — والبارعون في الإقناع عن حقٍّ. سأوضح لك طريقةً تحصل بها على ما تريد بالضبط وقتما تريد، وسأوضح لك أيضًا كيف تتجنَّب الأخطاء التي ارتكبتُها خلال رحلتي من أجل تقصير منحنى التعلُّم الخاص بك.

إذا سمحتَ لي، فخلال الصفحات القليلة التالية سأعلِّمك شخصيًّا وأهيِّئك وأدرِّبك وأقودك عبر مهارة جديدة لم يكن والداك يدركان ضرورةَ تعليمها لك، ولا تُدرَّس في المدارس، ولا تُناقش كثيرًا بين الأشخاص المهذبين، لكنها مهارة ستفيدك كثيرًا فيما بقي من حياتك؛ فسوف أوضح لك كيف يمكنك إتقان «الإقناع: فن الفوز بما تريد».

الفصل الأول

التلاعب

> يأتي الحب عندما يتوقَّف التلاعب بالمشاعر؛ عندما تفكِّر في الطرف الآخر أكثر مما تفكر في رد فعله تجاهك؛ عندما تجرؤ على الكشف عن نفسك بالكامل؛ عندما تجرؤ على أن تكون ضعيفًا.
>
> الدكتورة جويس براذرز

في مقدمة هذا الكتاب وصفتُ بإيجاز الطائفةَ الدينية التي نشأتُ فيها، وكيف كانت الدافعَ وراء دراستي للإقناع. عندما بدأت الدراسة، أول ما أدركته أنه على الرغم من وجود العديد من أوجه الشبه بين التلاعب والإقناع، فكلما زادت دراستي، زاد إدراكي أن التلاعب هو فعلًا أحدُ سبل الإقناع، لكنه مجرد إقناع مؤقت وليس اتفاقًا دائمًا.

تعريف قاموس التراث الأمريكي كلمةَ «تلاعب» بأنها «تحكُّم فطن أو مخادع، وخاصةً من أجل تحقيق مصلحة الفرد الشخصية»؛ يكون مناسبًا للغاية عند الحديث عن الاختلاف بين الإقناع والتلاعب. ففي التلاعب يكون الشخص الوحيد المستفيد على المدى الطويل هو الشخص المتلاعِب. والآن انظر إلى تعريف كلمة «إقناع»: «هي الحثُّ على الشروع في مسار عملٍ أو تبنِّي وجهة نظر، عن طريق النقاش أو المنطق أو الاستعطاف.» بالإقناع توجد فرصة لوصول الطرفين إلى رأي مفيدٍ لكليهما.

يركز التلاعب في جوهره على الشخص المتلاعب؛ إذ يركز المتلاعب على تحقيق نتائج وأهداف شخصية دون الاكتراث بنتيجة هذا أو تأثيره على الشخص الذي يتلاعب به. كذلك فإن الخداع أو إخفاء الأدلة المنطقية والواقعية أحد الأمور الأساسية في التلاعب؛ إذ إن

إظهار أو تقديم الحقائق سيسمح بطبيعة الحال بأن يتوصَّل الشخص العاقل إلى قرارٍ منطقيٍّ لا يخدم مصالح المتلاعب.

يسعى التلاعب أيضًا إلى خلق سلسلة زائفة من الشروط أو القواعد التي تحكم المواجهة حتى يمكن أن يستمر التلاعب. توجد بطبيعة الحال عواقب للتصدي للمتلاعبين تتراوح ما بين التعرض لمزيدٍ من الخداع والتعرض للإيذاء الجسدي والنفسي وحتى «السيطرة الذكية عليك لمصلحتهم». عند مناقشة التلاعب مع عالمة النفس الشهيرة أنجيلا ديلي، قالت: «يُحدَّد التلاعب سواء أكان إيجابيًّا أم سلبيًّا بأوضح نحوٍ ممكنٍ من خلال نية الشخص المتلاعِب. فإذا أخبرتُ طفلًا يحضر كيسَ بسكويت من خزانة الطعام قبل وقت نومه مباشَرةً ويعتزم تناوُله بأكمله، أن بإمكانه إما تناوُلَ قطعة واحدة وإما عدم تناوُل أي بسكويت على الإطلاق، واختار الحصول على قطعة واحدة؛ فإنني هكذا قد خلقتُ لديه وَهْمَ الاختيار لكنْ داخل حدود ما أعتبره مقبولًا لي. لقد تلاعبتُ بالسلوك، لكنْ لصالح الطفل الذي يحتاج إلى الحصول على نوم هادئ طوال الليل.»

في الواقع، إن مناقشة التلاعب مع أي عالم نفس محترم تؤدِّي على الدوام تقريبًا إلى استنتاج أن العامل الحقيقي الوحيد الذي يميِّز بين التلاعب والإقناع هو النية. كان روبرت جرين، مؤلف كتاب «٤٨ قانونًا للسلطة» (بنجوين بوتنام ٢٠٠١)، قد أوضَحَ كثيرًا في تعريفه للتلاعب، إذ قال: «إن كل محاولات التأثير هي تلاعب.»

لقد مر كلٌّ منَّا تقريبًا بتجربة التعرُّض للتلاعب في وقت أو آخَر. بالنسبة إلى كثيرين منَّا، تتمثَّل هذه التجربة الشائعة في شراء سيارة مستعملة، وفي حين أنني شخصيًّا لا أضع كلَّ بائعي السيارات المستعملة في فئة واحدة، فإن هذه التجربة قد مرَّ بها معظمنا في مرحلةٍ من حياتنا. إذن لنُلْقِ نظرة على ذلك الموقف الذي يجعلنا عرضةً للتلاعب.

في أثناء وجبة الإفطار المتأخر تقرِّر أنت وشريكة حياتك أنه قد حان الوقت لشراء سيارة جديدة. أنتما تريدان شراء سيارةٍ أحدث من تلك التي تملكانها حاليًّا، لكنكما لا تريدان إنفاقَ المال على سيارة جديدة تمامًا موديل هذا العام؛ لذا بينما تتناولان طعامكما تسمعان هذه الكلمات الساحرة على التليفزيون من بائعِ سيارات مستعملة، زائدِ الوزن، لديه سوالفُ طويلة، يقول: «تعالَ، يوم الأحد، الأحد، الأحد، إلى سيارات كورال حيث تتحطم الأسعار، فلدينا مخزون لا بد من تصفيته. إن خسارتنا مكسبٌ لك، لكن لا بد أن تأتي اليوم!» ولأنك شخصٌ ذكيٌّ، تنظر إلى زوجتك وتبتسم وتقول: «لا ضيْرَ من الذهاب وإلقاء نظرة بما أن لديهم تخفيضًا، كما أن مثل هذا الشخص لا يمكنه أن يقنعني بشراء

شيء لا أريده.» وهكذا تحقَّقَ أولُ شرط من شروط التلاعب والإقناع، وهذا الشرط هو: البحث عن حلٍّ.

إن البحث عن حل أمرٌ مهم للغاية للشخص الذي يمارس التلاعب ويسعى إلى الإقناع؛ وذلك لأن هؤلاء الباحثين قد خفَّفوا من دفاعاتهم إلى حدٍّ ما، فقد أشاروا إلى رغبتهم في الحصول على شيء ليس لديهم، ويحتاجون إلى معلومات أو منتجات أو خدمات معينة أنت تملكها. إن الشخص الذي يتعرَّض للتلاعب يكون ذهنه واعيًا بما يمكن أن يحدث. وعن طريق تخلِّي الباحثين عن دفاعاتهم وتقبُّلهم فكرةَ وجودِ معلومات ليسوا مطَّلِعين عليها، لكنهم بحاجة إليها من أجل تحقيق أهدافهم؛ يسمحون طواعيةً لآخرين بتحدِّي معتقداتهم وإطلاعهم على احتمالات جديدة. كذلك يجعلون أنفسهم عرضةً للشرط الثاني: حساسية الوقت.

إن حساسية الوقت شديدةُ الأهمية؛ لأننا جميعًا لدينا إحساس حادٌّ بالوقت؛ فثمة أمور يجب أن تحدث بسرعة، وقرارات يجب أن تُتَّخَذ بسرعة، وكلنا يعرف أن الطير المبكر يحصل على الديدان. يعرف المتلاعبون — ومرةً أخرى المُقنِعون — أن التأكيد على حساسية الوقت إلى جانب زيادة ضغط الوقت يدفع الناس إلى حافة اتخاذ قرارات متهوِّرة. ومن شأن ذلك أيضًا أن يضع الأساسَ للشرط الثالث لنجاح التلاعب، وهو: احتمالية الخسارة.

إذن تذهب إلى موقع بيع السيارات وأنت تعتقد أن الأمور تحت سيطرتك، في حين أنك في الواقع تضع نفسك في موقفٍ تسلِّم فيه زِمامَك ليدٍ أخرى. فتقابل بائع السيارات، وفي حواره الأول معك يُظهِر معرفةً عميقةً بالسيارات؛ فهو حريص على فهم احتياجاتك الفعلية حتى يستطيع أن يعرض عليك أنسبَ الاختيارات، نظرًا لأنك لا يمكن أن تعرف كلَّ شيء بشأن كل سيارة، لكنه يستطيع ذلك، ففي النهاية هذا عمله. وهكذا تحقَّق الشرط الرابع: الالتقاء بخبيرٍ خيِّر.

بينما تكون الشروط الأربعة كلها مثالية للتلاعب أو الإقناع، فإن نية الشخص المتلاعِب أو المقنِع هي التي ستحدِّد ما يحدث لك، وفي النهاية، ما يحدث له وللعمل. ثمة شرط آخَر لا بد من توافره — وهو مهم للنجاح — سنناقشه قريبًا.

في تجربتك السيئة مع شراء سيارة مستعملة، كانت كل الشروط الأربعة متوافرة، ولم تكن حتى مدركًا كم كنتَ عرضةً لما كان سيحدث فيما بعدُ؛ فخلال التسوُّق، أُخبِرت على الأرجح بعددٍ من الاختيارات المختلفة، لكن كان يوجد اختيار واحد فقط هو الأنسب لك. وقد أوكِّد لك أنه أيًّا كان ما يقلقك، فإن ثمة تفسيرًا منطقيًّا لكونه أمرًا لا يُقلِق.

لقد قُدِّمت هذه الضمانات مُدعمةً بمعلومات وشروحات ذات صدًى تقني، فبَدَتْ معقولةً؛ لذلك قرَّرْتَ أنت الشراء.

إن هذه ليست أول مرة تذهب فيها إلى مكان شراء سيارات؛ لذا عندما يحين الوقت، اصدمهم بعرضك. يتصبَّب البائع عرقًا ويقول إنه لا يستطيع بيعك السيارة بالمبلغ الذي تعرِضه؛ لذا يذهب ليرى ما إذا كان باستطاعته فعل أي شيء ويراجع مديره في الأمر. يعود إليك بعرضٍ آخَر أقل من السعر المعلق على السيارة، لكنه ما زال أعلى من المبلغ الذي تعرضه. كذلك يخبرك في هذا الوقت أن أحد زملائه من الباعة لديه عميلٌ بالفعل عرَضَ سعرًا أعلى من الذي تعرضه، لكنه لم يوقِّع العقد بعدُ. يُشعِرك هذا بقليل من التوتر، وتتساءل ما إذا كانت هذه خدعة من أجل إتمام البيع. إذا كان الأمر كذلك، فإنك ستدفع مبلغًا طائلًا، أما إذا لم يكن الأمر كذلك، فإنك ستخسر السيارة، التي سرعان ما أصبحتْ في عينيك السيارةَ المثالية. تتكرر هذه العملية عدة مرات حتى يأتي البائع أخيرًا بسعرٍ أعلى أيضًا من الذي تريد دفعه، لكن ستكون في جعبته أشياءُ إضافية «يمنحها» إياك إكرامًا منه لك، تتمثَّل في بعض الإطارات الجديدة ومشغل سي دي. هذا أفضل ما يمكنه فعله لك، لكن لا بد أن تأخذ خطوةً الآن؛ فإذا خرجتَ من المكان، فإما أن المشتري الآخَر سيحصل على سيارتك، وإما أنك ستفقد كل حوافز الشراء الآن. مع كل هذا أنت شخص ذكي، فتقرِّر أن تنتظر؛ فأنت تريد التفكير في الأمر لبضع ساعات؛ لذا تُلزِمهم بالسعر والخيارات التي عرضوها عليك إذا عاودْتَ الاتصال بهم قبل موعد الإغلاق، وهو ما سيفعلونه، إلا إذا عاد المشتري الآخَر، فعندها لن يكون بوسعهم فِعْلُ شيء.

الآن أصبح الوقت في اللحظات الأخيرة من وقت ما بعد الظهيرة، والشمس على وشك الاختفاء وراء الأفق لتعلن نهاية اليوم، وتقرِّر أنك تريد السيارة بالفعل. هكذا يتحقَّق الشرط الأخير للتلاعب؛ فقد أصبحْتَ ملتزمًا بالكامل. فعن طريق الالتزام الذهني والشعوري، عرَّضْتَ نفسك لخسارة هائلة، لكن لا بد لك من الحصول على السيارة. لقد تمكَّن المقنِع الذكي والمتلاعب الماكر من جعلك تلتزم بأشياء صغيرة خلال هذه العملية، وهذه الأمور هي الأفكار التي تدفعك إلى التصرف بتهوُّر. بالطبع ثمة بعض الشكوك المزعجة، لكنَّ الصفقة جيدة، وقد اجتهدتَ قدر استطاعتك في التفاوض.

تعاوِد الاتصال وتخبرهم أنك تريد السيارة، لكنك تجدها قد بيعت ليصيبك الإحباط؛ فقد تمكَّن البائع الآخَر من إحضار عميله الذي كان مستعِدًّا بالفعل لدفع مبلغٍ أكبر من أجل شراء «سيارتك». ينتابك حينها شعورٌ بالأسى والاكتئاب، فقد كانت هذه «سيارتك»،

لقد أردتَ الحصول عليها؛ يا ليتك ما انتظرتَ! والآن عليك بدء العملية من جديد وأنت تعلم أنك ربما تركتَ أفضل صفقة على الإطلاق تضيع من بين يديك. تسأل عن سيارات أخرى ويُبدِي البائع استعداده الكامل للمساعدة إذا حضرتَ مرةً أخرى في اليوم التالي. وكذلك تفعل.

عندما تصل إلى المكان في صباح اليوم التالي، يقابلك البائع، الذي يحمل أخبارًا مذهلة: فشل الذين كانوا سيشترون سيارتك في الحصول على التمويل الكافي، وبإمكانك الحصول عليها إذا اشتريتها الآن قبل أن يجدوا مصدرًا آخَر يقترضون منه قرضًا عالي المخاطر. إنك متحمِّس لشراء السيارة، فتشتريها كما قال على الفور، فأنت لا تريد فقدانها مرةً أخرى، فقد أوشك هذا على الحدوث من قبلُ بالفعل.

تقود السيارة خارجًا من منطقة بيع السيارات تلك، وفي صباح اليوم التالي تتساءل ما إذا كنتَ قد اتخذتَ القرارَ الصحيح، لكنها سيارة جيدة المظهر، حتى جارك قال هذا. وبعد بضعة أيام تبدأ في ملاحظة كثيرٍ من الأشياء الصغيرة التي كان من المستحيل أن تلاحظها في اختبار قيادةٍ لمدة عشر دقائق. وعندما تبدأ في تكوين ملاحظات ذهنية عما يحدث، تبدأ في محاولة الاتصال بالبائع، لكنه لا يرد على مكالماتك؛ فتذهب وأنت تقودها إلى مكان بيع السيارات فيخبرونك بإيجازٍ أن جميع صفقات البيع نهائيةٌ، لكن سيسرُّهم أن يفحصها عاملُ الصيانة لديهم؛ فيفحصونها وتكتشف أنه سيتحتم عليك إنفاق عدة مئات من الدولارات من أجل إصلاحها. والآن لا خيارَ لديك؛ فإذا أردتَ أن تعمل السيارة جيدًا، فلا بد أن تُصلِحها، وإذا لم تُصلِحها، فستواجه مشكلات أكبر أو أكثر تكلفةً فيما بعدُ؛ وهكذا تبدأ عملية شراء سيارتك الرائعة. تشعر بالتعرُّض للغش والخداع وتتساءل كيف خُدِعت هكذا.

الأخبار الجيدة أنك لستَ الوحيد المعرَّض لتلاعُب المتلاعِبين؛ فكلنا كذلك. فمعظم الناس لا يسعهم مقاوَمة القصة السهلة والأسلوب الجذَّاب والمكيدة. إلا أن هذا لا يهوِّن عليك، أليس كذلك؟ في الواقع، معظم مَن يتعرضون للتلاعب يقولون إنهم يشعرون بالغضب والعجز وفقدان السيطرة. أما المتلاعِب، من ناحية أخرى، فقد لبَّى كل احتياجاته.

ينجح التلاعب على المدى القصير فقط بسبب نقص الخبرة أو المعلومات أو التفكير النقدي من جانب الشخص المُتلاعَب به؛ ففي اللحظة التي تبدأ فيها التفكير نقديًّا في تسلسل الأحداث أو في الموقف الذي تعرَّضْتَ فيه للتلاعب، تبدأ في رؤية كل إشارات التحذير التي كانت موجودةً أثناء التفاعُل. لماذا إذن لم تنتبه لها آنذاك؟ الإجابة بسيطة للغاية؛

خلال بحثنا عن حلول، فإن أي حل يبدو فعَّالًا يَرجُح أن يكون الحلَّ الصحيح. فنحن نبحث عن طرق لتبرير الحل للمشكلة (أو الرغبة) التي نواجهها أو «لمواءمته تعسفيًّا» معها، ويعلم المتلاعبون أنهم إن أظهروا لك الحلَّ أو الطريقةَ أو الردَّ على مشكلتك، فإنك ستبدأ على الفور في تبرير أي اعتراضات لديك، وستجد طريقة لجعل هذا الحل ملائمًا. وسيستمر المتلاعب الحاذق في إضافة أدلة ومشاعر، ويزيد عليك الضغط من أجل اتخاذ إجراء فوري حتى تفعل. تقول عالمة النفس أنجيلا ديلي: «تنطبق قاعدة ٨٠ / ٢٠ بقوة في هذا الموقف؛ فمن السهل للغاية نَفْي الشك الذي تبلغ نسبته ٢٠ في المائة، عندما يطغى عليه شعورٌ أكبر بالرغبة أو البرهان، حتى عندما يظل الشكُّ متواريًا في خلفية ذهنك، تعثر على طرق لتبرير الشك أو استبداله بحيث تستطيع العودة إلى منطقة راحتك.»

لحُسْن الحظ، ينكشف كلُّ التلاعب في النهاية، ويُفضَح أمرُ المتلاعِب. يشارك كثير من الناس — إن لم يكن كلهم — تجارِبَهم مع مَن حولهم. وفي الحالات القصوى، تتداول وسائل الإعلام القصة، ويعرف الآلاف، بل الملايين، الشخصَ والعمليةَ؛ ومن ثَمَّ يمكنهم تجنُّب التعرُّض لها.

لا ينجح التلاعب على المدى الطويل بسبب استحالة استمرار الثقة أو العلاقة مع الشخص المتلاعِب. تنكشف عمليات الخداع في النهاية، وتُرصَد نقاطُ انعدام التوافق وتُعالَج. وفي كثير من الأحيان، ينتج عن هذا إجراءٌ قانوني بشكل أو بآخَر؛ لذا يتحتم على المتلاعبين العثورُ على هدف آخَر لم تصله سمعتهم شفهيًّا، وإلا فسينفضح أمرهم إلى حد بالغ يتسبب في فقدانهم مصداقيتهم تمامًا. للأسف، يتعرَّض كثير من الناس إلى التلاعب مرةً أخرى؛ لأن القيمة التي يستشعرونها لما قد يحصلون عليه تكون أعلى من ألم التعرُّض للتلاعُب. في نهاية الأمر يستمر هذا النسق، ليس بسبب عدم تمييزهم المتلاعِب، بل لأن نسبة الخطورة/المكافأة المحتملة مرتفعةٌ بما يكفي لتطغى على التفكير النقدي في المسألة.

سأشرح لك عملية التلاعب حتى تتمكَّن من رؤية كل عناصرها. لا بد أن تدرك أنني لا أجيز التلاعُب بأي شكل، لكني أعتقد أن من المهم لك أن تعرف طريقة تنفيذ التلاعُب حتى لا تقع ضحيةً له، وحتى لا تتلاعب بأي شخص آخَر دون قصدٍ وعلى نحو غير أخلاقي.

(١) كيفية التلاعُب

(١) راقِبْ جمهورك بدقة؛ ابحثْ عن أناس في عمليةِ بحثٍ فعلية، يبحثون عن إجابات ووسيلة للخلاص، ومع هذا يتمتعون بثقة مصطنعة أو متردِّدين.

(٢) اختبِرْ معلوماتهم والتزامَهم؛ اكتشِفْ مدى اهتمامهم الفعلي بك وبموضوعك؛ اطرحْ كثيرًا من الأسئلة ودَعْهم يكشفون عن كَمِّ ما يعرفونه فعليًّا عن الموضوع، ثم قدِّمْ لهم بعضَ معلوماتٍ غير خاطئة، لكنها تكون موضعًا للشكوك أو مثارًا للجدل؛ وانظرْ ما إذا كانوا يعترضون على كلامك في المقابل أم لا. اعرضْ معلوماتك بثبات وثقة، وقدِّمْ نفسَك كخبيرٍ.

(٣) استخدِمْ مبادئ عمومية جامعة وشاملة، وعبارات مشكَّلة من المعرفة العامة تنطوي على معلومات عامة متعلقة بالموضوع، وادفَعِ الآخرين إلى الاتفاق معك.

(٤) ابنِ معهم علاقات، وأوجِدِ الثقةَ، وصادِقْهم، ووطِّدْ صلتك بهم.

(٥) اجعلهم يعبِّرون عن رغبتهم والتزامهم. ضَعْهم في موقف مستقبلي يرون فيه النفعَ الذي يعود عليهم إثر اتباع نصيحتك.

(٦) ابدأْ بجعلهم يدركون الفرصةَ العظيمة التي تقدِّمها لهم، لكن دون الإفصاح عن هذا. كوِّن لديهم رغبةً عاطفية في الفكرة التي تقدِّمها، لكن اجعلهم يدركون أن هذه الفرصة لن تظل إلى الأبد. إنْ أمكن، فانزعْ منهم الفرصةَ لمرة واحدة، لكن من خلال مجموعة معقولة جدًّا من الظروف، وقدِّمْ لهم فرصةً واحدة أخيرة من أجل الحصول على ما تروِّج له، على أن تجعلها مشروطةً باتخاذهم القرار على الفور.

(٧) وطِّدْ علاقتك بهم مرةً أخرى في أثناء مغادرتهم.

(٨) إذا بدءوا في مواجهتك، فأَلْقِ باللوم في حدوث المشكلة على أي شيء آخَر. أَلْقِ اللوم على رئيسك في العمل، أخبرهم عن جدتك المريضة جدًّا، وكم أنك بالفعل عكر المزاج اليوم بسبب كل المشكلات التي تعاني هي منها والتي يتحتم عليك تولِّي أمرها. واسألهم عمَّا إذا كانوا قد مرُّوا بأي شيء مشابه من قبلُ، واطلب منهم النصيحة أو العون؛ اجعلْهم يقتربون منك أكثر.

(٩) استمرَّ في العملية حتى يصبحوا ملتزمين بالكامل، أو حتى يتوقفوا عن العودة إليك مرةً أخرى. إذا التزموا، فأدخِلْهم في دائرتك الضيقة؛ وهي مجموعتك الخاصة بأفراد معينين، وأطْلِعْهم على معلومات أو أنشطة لا يمكن لأي شخص آخَر الاطِّلاع عليها.

ساعِدْهم بأساليب بسيطة كلما استطعتَ حتى يزيد اعتمادهم عليك، ثم قدِّمْ لهم فرصًا أكثر ليفعلوا ما تريد منهم فِعْله.

ملخص الفصل

- النية هي العنصر الوحيد الذي يمكن تحديده بوضوح، والذي يميِّز بين التلاعب والإقناع.
- يركِّز التلاعب «سرًّا» على النتيجة التي يحصل عليها الشخص المتلاعِب، أما الإقناع فيركِّز «ظاهريًّا» على تحقيق محصلة مربحة لجميع الأطراف تُلبَّى عبرها احتياجاتُ كلِّ فرد.
- إن أهم أربعة عناصر لا بد من توافرها من أجل ممارسة التلاعب أو التعرض للتلاعب هي: البحث عن حل، وحساسية الوقت، وإمكانية الخسارة، والخبير الخبِّير.
- لا ينجح التلاعب إلا لمدًى قصير؛ لأن أمر المتلاعِب وأساليب التلاعُب ينكشفان غالبًا لعين المراقب الخارجي أو من خلال التفكير النقدي.
- إن التلاعب ليس بالأمر المناسب في جميع الأحوال وفي المطلق تقريبًا، وخاصةً في حالة الأعمال التجارية والمبيعات. فإذا كنتَ تريد الحصول على دَخْل كبير وحياة مهنية طويلة، فسيتحتم عليك دومًا تجنُّب التلاعُب.
- تذكَّرْ أن التلاعُبَ قصيرُ المدى لن يؤدِّي أبدًا إلى نجاح طويل المدى، عندما يتعلق الأمر بالتأثير على الناس؛ فالعالَم صغيرٌ للغاية، ودومًا ما يفتضح أمرُ المتلاعبين.

أسئلة النجاح

- ما هي غايتي عندما أُقْدِم على الإقناع؟
- أيُّ أمثلةٍ على تعرُّضي للتلاعُب خلال حياتي الشخصية يمكن استخدامها في تفكيري النقدي؟
- هل توجد أي فروق أخرى بين الإقناع والتلاعب، أو تبريرات لهما؟

الفصل الثاني

الإقناع

> عندما أقول الحقيقة، فإن هذا ليس من أجل إقناع الذين لا يعرفونها، بل لأجل الدفاع عمَّن يعرفونها.
>
> ويليام بليك

هذا الفصل الذي يتحدَّث عن الإقناع ليس فصلًا طويلًا؛ لأنه في الواقع متابَعةٌ مُوجَزةٌ للفصل السابق واستهلالٌ لباقي الكتاب، الذي يدور كله حول الإقناع وطريقة إنجاحه. يرمي هدفي من هذا الفصل إلى إظهار وجود بعض الاختلافات بين الإقناع والتلاعب، لكنها في الأغلب تكون نوايا داخلية؛ نواياك أنت الداخلية. عليك أن تتخذ قرارًا — قبل أن تُقنِع أيَّ شخص بأي شيء — بشأن ما إذا كان ما تقوم به منطقيًّا وأخلاقيًّا وقانونيًّا وأدبيًّا. إذا كانت الإجابة عن أحد هذه المعايير فقط بالنفي، فعليك إذن ألَّا تفعل ذلك.

عندما يُنفَّذ الإقناع على نحو صائب يكون أمرًا جميلًا؛ فهو يكون أشبه بمشاهدة عرض باليه منظم بعناية؛ فكل جزء من العملية يكون فريدًا في حد ذاته، ومع ذلك يكون بالضرورة جزءًا من كل جزء آخَر.

يرتبط الإقناع ارتباطًا وثيقًا بالتلاعُب لدرجةٍ يصعب معها على الناس عادةً التمييزُ بينهما. ولا بد من توافُر معظم عناصر التلاعب حتى تنجح عملية الإقناع، لكن الفرق الأساسي هو نية الشخص الذي يحاوِل الإقناع.

تحدَّثنا في الفصل الأول عن تجربة شراء سيارة مستعملة سيئة، ومع ذلك، فقد كانت لمعظمنا أيضًا تجربة طيبة مع شراء سيارة. في هذه التجربة الجيدة كان الشخص الذي يبيع لك السيارةَ مهتمًّا بالفعل بمساعدتك في تلبية احتياجاتك تمامًا مثل اهتمامك بتحقيقها.

سنتعرَّف فيما بعدُ على معادلة الإقناع، التي توضِّح الطريقةَ التي تربط بها كافةَ عناصر الإقناع معًا بتماسُك من أجل تحقيق نتيجة متوقَّعة في كل مرة تُقدِم فيها على الحصول على ما تريد.

إن الإقناع الجيد فنٌّ يُتقَن بالممارسة، فهو كالرقصة المنظمة بينك وبين الشخص الذي تقنعه، ويتطلَّب هذا التنظيم فهْمَ احتياجاتِ الشخص الذي تقنعه ورغباتِه الحقيقية، وفهْمَ معاييره في اتخاذ إجراءٍ ما، وأخيرًا تقديم المعلومات بطريقةٍ تناسب رغباته المشار إليها.

يُمضِي المتلاعِبون وقتًا طويلًا في بناء مظهر خارجيٍّ زائف، لكنَّ المقنعين يبنون سمةً شخصية، وهي جزء من شخصيتهم يشكِّلونه بعناية تسمح لهم بالتفاعل مع الآخرين من موقع قوةٍ وتأثيرٍ. إن سمات الشخصية المقنعة جزءٌ مقبول من هوية الشخص، وينمِّي الأفراد هذا الجزءَ بنشاط ووعي بهدف الحصول على المزيد ممَّا يريدون بسرعةٍ وعلى نحوٍ أخلاقي، في أي موقف.

يتمتع أفضل المقنعين بفضول فطري بشأن العالَمِ من حولهم والأفرادِ الذين يتفاعلون معهم؛ فهم يريدون معرفةَ القوى المحركة للآخَرين؛ ويهتمون برغباتِ الشخص الذي يقنعونه وأحلامِه وأهدافِه من أجل استخدامها — بالطبع — في التأثير عليه، ولكنهم أيضًا يستخدمونها بالمثل في تكوين علاقةٍ طويلةِ الأمد قائمةٍ على الاحترام المتبادَل. يتعلق الإقناع بمعرفة ما يحتاج إليه الشخص الآخَر على المستوى المادي (المُنتَج)، وعلى المستوى الشعوري، وسبب احتياجاته تلك، بقدر ما يتعلَّق بتقديم المنتج أو الخدمة المناسبة بسعر مناسب؛ فعادةً يتفوَّق على أفضل المنتجات أو الخدمات المطروحة بأفضل الأسعار المقدَّمة بأسوأ الطرق، منتجٌ أو سعرٌ أسوأ مقدَّم بأسلوب مقنِع.

مع هذا فإن الإقناع لا يتعلق فقط بالبيع، وإنما أيضًا بالحصول على الموافقة والدعم. إنه يتعلَّق بالتوصل إلى أرضية مشتركة يمكن لشخصين أو أكثر التلاقي عليها في الفكر والمعتقد. يوجد الإقناع فعليًّا في كل مجال من مجالات الحياة، بدايةً مما تتناوله على الإفطار حتى مَن يحضِّره لك كل صباح. ففي الواقع، يقتضي كل جانب من جوانب حياتنا إقناع شخصٍ ما — حتى أنفسنا — من أجل فعل الأمور التي نريد منه فعلها، حتى نستطيع الحصول على مزيدٍ مما نريد.

إن الإقناع شكل من أشكال الفنون يتحسن بالممارسة؛ فما من أحدٍ يُولَد قادرًا على الإقناع بقوة (على الرغم من أنه في أثناء كتابتي لهذا الكلام أقنعَتْني ابنتي البالغة من

العمر ١٠ أشهر، بالتوقُّف في منتصف الجملة وإعطائها ما تريد دون أن تنطق بكلمة واحدة). حتى تصبح مقنعًا مؤثرًا عليك أن تستغرق وقتًا في معرفة ما يجعل الناس يتخذون القرارات التي يتخذونها. لحسن الحظ عندما تنتهي من قراءة هذا الكتاب ستكون قد تعرَّفْتَ على كل ما تحتاج إلى معرفته حتى تصبح مؤثرًا في إقناعك في أي موقف؛ ومع هذا، فإن قراءة هذا الكتاب لن تكون كافيةً، فعليك أن تحلِّل عملية الإقناع التي تطبِّقها حاليًّا، وتحلِّل شخصيتك لترى المَواطِن التي يمكنك تحسينها. كذلك أنت بحاجة إلى تحديد في أية مرحلة في العملية تطبق كل مبدأ من المبادئ التي توشك على تعلُّمها. أخيرًا، أنت بحاجة إلى التدريب؛ فلا بد لك من اختبار إدخال أساليب أو أفكار معينة في عملية التقديم التي تستخدمها حاليًّا، ودراسة التغذية الراجعة من أجل فهم كيفية استخدامها بفاعلية أكبر من أجل الحصول على أسرع النتائج وأفضلها.

ملخص الفصل

- يتعلَّق الإقناع بخلق بيئة تسمح لشخصين أو أكثر بالعثور على أرضية ومعتقد مشتركَيْن.
- يتمثَّل ذلك الحد الدقيق الفاصل بين الإقناع والتلاعُب في النية.
- كذلك فإن للدلالة دورًا كبيرًا في طريقة تفسير كلٍّ من الحدثَيْن؛ فعادةً ما تكون للإقناع دلالةٌ إيجابية للغاية بينما لا ينطبق هذا على التلاعُب.

أسئلة النجاح

- ما هي معتقداتي الشخصية بشأن الفَرْق بين حالات الإقناع وحالات التلاعب؟
- كيف أدت معتقداتي بشأن الاثنين إلى دعمي أو منعي حتى الآن؟
- كيف يمكنني أن أصبح أكثر فضولًا بشأن العالَم من حولي، وأن أتحدى معتقداتي حتى أبني قاعدةً أوسع من المعرفة والخبرة أطلق منها حججي المقنعة؟

الفصل الثالث

الشخصية: أداة الإقناع الخفية

> إن شخصيتي المهنية لديَّ لا تفقد أبدًا سيطرتَها عليَّ، فهي تراقبني طوال الوقت.
>
> أجنيتا فالتسكوج

إن مَثل الإقناع كمثل بناء منزل. وسمات شخصيتك، التي تجسِّد شخصك الذي يراه الجميع ويتفاعلون معه، هي أساس هذا المنزل وجدرانه. تعطي شخصيتك لقدرتك على الإقناع شكلًا وأساسًا، وكذلك تضم كل المكونات الأخرى التي تضفي عليها الجمال والجاذبية والدفء والأمان.

حتى تصبح شخصًا مقنعًا، لا بد أن تطور شخصيتك بحيث تدعم رسالتك بالكامل؛ فيجب أن تتقمص الدور شكلًا وصوتًا وأداءً. وإذا لم يكن هناك توافق بين رسالتك وشخصيتك، فقد يتخذ الذين تَأمُل إقناعَهم قرارًا يتعارض مع مصالحك.

تُظهِر الأبحاث الحديثة أن الأشخاص يتخذون قراراتهم تقريبًا على الفور؛ فهم ليسوا بحاجة إلى كمٍّ هائل من المعلومات للتفكير بسرعةٍ فيما يرونه واتخاذ قرار بشأنه. يتناول مالكوم جلادويل في كتابه الاستثنائي عن طريقة التفكير «غمضة» (ليتل، براون، ٢٠٠٥)، بالتفصيل كيف يتمكن خبراءُ الأعمال الفنية اكتشافَ العمل المزيف تقريبًا في اللحظة التي ينظرون فيها إلى الشيء؛ فهم يحلِّلون المعلومات سريعًا ويتخذون قرارًا بناءً عليها، قبل وقتٍ طويل من أن يتمكَّنوا من شرح السبب وراء معرفتهم بأنه عمل مزيف بنحوٍ قاطع. وهذا المبدأ نفسه هو الذي يتيح لي ولك اتخاذ قرارات في غمضة عين، بشأن

ما إذا كان شخصٌ بعينه يتَّصِف بالأمانة، وما إذا كانت لديه معرفة عمَّا يتحدَّث عنه، وما إذا كان يهتم بالعمل على تحقيق مصالحنا.

ثمة ثلاثة عناصر في شخصيتك لا بد أن تركِّز عليها وتنمِّيها من أجل تحقيق أعلى مستويات من الإقناع:

(١) المظهر.
(٢) الصوت ومهارات التواصل.
(٣) التهيئة.

أرجو منك أن تدرك أنني عندما أتحدث عن الشخصية، فأنا لا أقترح عليك أن تصنع مظهرًا خارجيًّا أو قناعًا ترتديه عندما تحاول الإقناع، وإنما أتحدث عن تنميةٍ كاملةٍ لمجموعة إيجابية من المهارات التي تصبح جزءًا لا يتجزأ من شخصيتك. قد تستخدم هذه المهارات طوال اليوم تقريبًا، لكنك تستخدمها دومًا بالكامل عندما تقنع شخصًا ما. عندما تصبح لديك خبرة أكبر في عملية الإقناع، ومع ممارستك للمهارات أكثر وأكثر، ستصبح هذه المهارات لا شعوريًّا جزءًا من شخصيتك تطبِّقها تلقائيًّا في المواقف المناسبة.

(١) المظهر

يحكم الناس عليك من مظهرك، وأثبتَتِ الدراسات مرارًا وتكرارًا أن الرجالَ طوالَ القامة تكون فرصُهم أفضلَ من قصار القامة في مقابلات العمل، وفي المواعدة أيضًا. وتزيد فرص تعيين مَن يتمتعون بمظهر جذاب عن أقرانهم الأقل جاذبيةً، حين يكونوا متساوين في مستوى الكفاءة. هذا وقد نُشِرت دراسةٌ مفصلة عن الجاذبية في دورية «النشرة النفسية» التي تصدر عن الجمعية الأمريكية لعلم النفس، تُسمَّى «كل جميل جيد، ولكن … استعراض تحليلي بعدي للأبحاث السابقة حول الفكرة النمطية عن الجاذبية الجسدية» بقلم أليس إيتش إيجلي، وريتشارد دي آشمور، ومونا جي ماخيجاني، ولورا سي لونجو في عام ١٩٩١. إن هذه الدراسة المثيرة للاهتمام للغاية ذات أهمية كبرى لكل دارس جادٍّ للإقناع.

على الرغم من أن هذا يبدو ظالمًا إلى حد كبير، فإنها إحدى الحقائق البسيطة في الحياة؛ فنحن كبشر نكوِّن أحكامًا فورية عن البشر الآخرين بناءً على العديد من المعايير المختلفة، والجاذبيةُ أحدُ هذه المعايير. الجانب الإيجابي هو أنه مهما كان شكلك اليوم،

فإنك تستطيع تحويل الدفة لصالحك بنحو سهل إلى حدٍّ ما، لكن عليك أن تبذل جهدًا واعيًا لتحقيق هذا.

عليك أن تقيِّم بحزم وأمانة مظهرَك اليومَ. وأريد منك أن تطرح على نفسك بضعة أسئلة بسيطة وتُجِيب عنها بأمانة، وتنطبق هذه الأسئلة على الرجال والنساء على حدٍّ سواء. في الأشهر الاثني عشر الماضية:

- هل قيَّمتَ أو جدَّدتَ طريقةَ تصفيف شعرك؟
- هل بحثتَ في كل الملابس التي ترتديها يوميًّا عن علاماتٍ للاهتراء؟
- هل زدتَ أو خسرتَ أكثر من ٤ كيلوجرامات ونصف؟
- هل استبدلتَ القمصان — أو البلوزات — التي ترتديها أكثر من مرتين أو ثلاث مرات في الشهر؟
- هل لمعت حذاءَك بانتظام لدى محترف؟
- هل دقَّقْتَ في اختياراتك من الأزياء والملابس التي ترتديها لترى ما إذا كانت لا تزال تُسايِر أحدثَ صيحات أو لا تزال مناسِبةً لمنصبك؟
- هل فحصتَ وجهك ورأسك وأذنَيْك عن قُرْب بحثًا عن علامات للتقدُّم في السن، أو أضرار بسبب الشمس، أو عن شعرات شاردة لا بد من إزالتها؟
- إذا كنتَ رجلًا، فهل نظرتَ في قصة شعرك لترى ما إذا كانت تتناسب مع شكل منبت الشعر؟
- إذا كنتِ سيدة، فهل دقَّقْتِ في تصفيفة شعرك ولونه لتَرَيْ ما إذا كانا يتناسبان مع سنك أو يجعلانك تبدين أصغر قليلًا؟
- هل فحصتَ ملابسك لتتأكَّد من عدم وجود ثقوب أو مناطق متآكلة أو بالية؟
- هل تخلَّصْتَ من الأشياء الموجودة في خزانتك التي لم ترتَدِها منذ ١٢ شهرًا؟ (إن كنتَ لم ترتدِ هذه الأشياء منذ ١٢ شهرًا، فالاحتمال الأرجح أنك لن ترتديها مرةً أخرى أبدًا، أو أن طرازها لن يكون مناسبًا أو رائجًا.)
- هل فحصتَ عن قُرْب كيف تبدو يداك وأظافرك؟

قد تبدو دراسةُ كل نقاط هذه القائمة المرجعية تافهةً، أو ربما لا طائلَ منها، لكنك لا بد أن تتذكَّر أن كل شخص تَأمُل في إقناعه يقيِّم كلَّ شيء فيك؛ فليست الأشياء الكبيرة والواضحة التي تخطئ فيها هي ما تجعل الإقناع صعبًا. على سبيل المثال: إذا كذبتَ

وفُضِح أمرك، فإن العلاقة ستنتهي. إن العلامات الأصغر والأقل وضوحًا التي لا ننتبه لها هي التي يأخذها علينا الناس لا شعوريًّا، ويمكنها أن تجعل الإقناع صعبًا. فهم لديهم توقع داخلي؛ شيء يشبه الخريطة، وعندما يحدث أي عدم توافُق بين المعلومات التي تقدِّمها والمعلومات التي يتوقَّعونها، يتردَّدون أو يقطعون صلتَهم بك بالكامل.

نحن كبشر نقيِّم دومًا مئات المعلومات في وقت واحد لا شعوريًّا، ونتخذ قرارات بشأنها خارج نطاق الوعي؛ فالأشياء المفاجئة أو غير المتوافِقة بشدةٍ فقط هي التي تسترعي انتباهنا الواعي، أما باقي الأشياء فتُقيَّم — وتُتخَذ القرارات بشأنها — في الخلفية. وهذا بالضبط سبب ذلك الشعور المزعج الذي ينتابك حيال المواقف التي يبدو وكأن ثمة خطأً ما، لكنك لا تستطيع أن تضع يدك بالضبط على ماهية ذلك «الخطب». أحيانًا نطلق على هذا اسم الحدس؛ إنها في الواقع تلك العملية اللاشعورية الشديدة التفصيل التي تسمح لنا باتخاذ عشرات القرارات في وقت واحد. ومن أجل التمكُّن من إقناع الآخَرين بفاعليةٍ، علينا أن نولي اهتمامًا شديدًا لكل معلومة نقدِّمها لجمهورنا إذا كنَّا نأمل إدخال رسالتنا إلى ذلك الدليل المعياري الداخلي، الذي يقول إن هذا الشخص واسعُ المعرفة وجديرٌ بالثقة. فأنت تريد من جمهورك أن يفكر في نفسه قائلًا: «يجب أن أستمر في هذا التعامُل.»

يتوقَّع كلٌّ منَّا الطريقةَ التي يفترض بشخصٍ ما أن يظهر بها أو يتصرَّف بها أو يتحدَّث بها في كل موقف نُوضَع فيه. تخيَّلْ للحظة إذا كان طبيبك يعمل أيضًا مزارِعًا، ودخل عليك آتيًا من مزرعته بحذائه ذي الرقبة العالية المغطَّى بالوحل، وبنطلونه الجينز، ويرتدي قبعة بيسبول بالية، وأخبرك أنك مصاب بمرض السرطان، لكنه موجود لمساعدتك في العثور على أفضل طريقة للعلاج. هل سيتمتع بمصداقية كبيرة لديك؟ هل ستكون بينكما ألفة؟ هل ستضطر إلى تقييم وضعه على مستوًى واعٍ؟ وهل سيزيد احتمال تقبُّلك نصيحته أم سيقل؟ المؤكد أن جزءًا كبيرًا سيعتمد على العلاقة القائمة بالفعل بينك وبين هذا الطبيب، لكن حتى إذا كانت هذه العلاقة مثالية، فإن سلوك الطبيب وشخصيته لا تتوافق مع المعيار الداخلي لديك بشأن الشكل المُفترَض للطبيب والسلوك المتوقَّع منه.

عندما تُقيِّم نفسك بعناية باستخدام هذه القائمة المرجعية، ستتمكَّن من رؤية نفسك تمامًا كما يراك الآخَرون. وبمجرد أن تقيِّم مظهرك، تستطيع تغييرَ الأشياء التي

يجب أن تتخذ إجراءً بشأنها بسرعة، من أجل تقديم الصورة التي يتوقعها عملاؤك، أو زبائنك، أو شركاؤك المحتملون.

(١-١) ارتداء الملابس المقنعة

يوجد تنوع مثير للاهتمام في الآراء عندما يتعلَّق الأمر بنوعية الملابس التي ترتديها عند التعامل مع العملاء. وقد ذكر لي كثيرٌ من المديرين التنفيذيين الذين تحدثتُ معهم أنهم لم يكونوا ليريدوا أبدًا من موظفيهم ارتداءَ ملابس أفضل من زبائنهم المحتملين أو عملائهم، في حين شعر آخَرون بأن ارتداءَ بذلة أو على الأقل سترة رسمية في جميع الأوقات أمرٌ مناسب، بينما ظلَّ آخَرون يؤمنون بأن الزي الرسمي للشركة (قمصان وبنطلونات تحمل شعارَ الشركة) هو دومًا الزيُّ المناسب. حتى إن مديرًا تنفيذيًّا أخبرني بأنه كان يشعر بأن ارتداء الموظفين ملابسَ أسوأ من زبائنهم المحتملين أو عملائهم، يجعل العملاء يشعرون كما لو أنهم أفضل حالًا، وأن الموظفين لا ينفقون كامل أموالهم على الملابس. هذا خطأ! فالهدف من الملابس هو أن تدعم مركزَك وتلفت الانتباه إليك، وليس للملابس في حد ذاتها.

ربما تكون إحدى المزايا التي عادةً ما نغفل عنها لارتداء ملابس مقنعة هي تأثيرها على مشاعرك؛ فعندما ترتدي أنواعًا معينة من الملابس تبدأ في الشعور باختلاف عاطفيًّا وجسديًّا؛ فارتداء بذلة جميلة مهندمة يجعلك تشعر بالروعة والقدرة والاستعداد. يشعر بعض الناس بعدم الراحة عندما يتأنقون في ملابسهم؛ لأنهم غير معتادين على هذا، وهذا سبب أبرز لارتداء ملابس أفضل بانتظام، حتى تعتاد على هذا الشعور ويصبح هذا جزءًا لا يتجزأ من شخصيتك.

أخيرًا، فإن القاعدة العامة التي عليك اتباعها حتى تصبح مقنعًا فعالًا هي: ارتدِ ملابس مناسبةً لمركزك، أو مثل عملائك أو أفضل منهم بدرجة. ماذا يعني أن تكون أفضل منهم بدرجة؟ أي إنه إذا ارتدى عملاؤك ملابسَ شبه رسمية (بوجه عام، كل خبير في المظهر الخارجي تحدثتُ إليه قال لي إن الجينز من الملابس شبه الرسمية)، إذن فإن إضافة رابطة عنق وسترة رسمية تجعلك أفضل منهم بدرجة، أو إضافة طبقة ثالثة للزي شبه الرسمي الذي ترتديه؛ مما يعني ارتداء الرجال سترةً صدرية أو نوعًا ما من المعاطف، أو ارتداء النساء كنزة أو وشاحًا. ليست الفكرة أن يصبح شكلك غير متناسق، وإنما أن تميِّز نفسك بعض الشيء حتى تسترعي الانتباه.

بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن ترتدي ملابس مناسبة للبيئة. فإذا كنت تبيع سمادًا في مزرعة وتلتقي بمزارع في الحقل من أجل تقييم التربة، فمن غير المنطقي أبدًا أن ترتدي بذلة. وفي الواقع، فإن هذا يضع مصداقيتك ومعرفتك على الفور في موضع شكٍّ، تمامًا مثل الطبيب في المثال السابق.

يعني ارتداؤك ملابس على مستوى ملابس عملائك، أن ترتدي طرازًا متوقعًا من الملابس النظيفة المكوية والرائجة. ثمة أمورٌ غير قابلة للمناقشة، هي: لا بد أن يكون حذاؤك لامعًا دومًا، وأظافرُك مقلمةً نظيفة، وملابسُك مكويةً حديثًا، وتصفيفةُ شعرِك عاديةً، بما في ذلك نوع القَصَّة. إذا كنتَ ترتدي قميص الشركة أو أي زي رسمي آخَر، فلا بد أن يكون نظيفًا ومكويًّا بعناية. وإذا كنت تتنقل بالسيارة معظم اليوم وترتدي الزي الرسمي للشركة من أي نوع، فمن الأرجح أنها ستصبح مجعدةً للغاية في منتصف اليوم؛ ولهذا فإن تغيير ملابسك وارتداء قميصٍ مكويٍّ على نحو مهندم أثناء مواعيدك الشخصية — إن أمكن — يجعلك تبدو منضبطًا طوال الوقت.

إضافة إلى ذلك لا بد أن يكون مقاس ملابسك مناسبًا؛ فإذا كان مقاسها مناسبًا فإنها تغطي عيوب جسمك وتجعلك تبدو حسن المظهر وتتحرك جيدًا، وتشعر بشعور جيد وأنت ترتديها؛ مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الثقة بالنفس. إذا كنتَ قد زدتَ أكثر من ٤ كيلوجرامات ونصف أو خسرتها، فمن المحتمل أن مقاس ملابسك سيكون غير مناسب؛ فأيُّ تغيير في الوزن فوق ٤ كيلوجرامات ونصف تقريبًا قد يتطلَّب تغييرًا في الملابس أو استبدالها مؤقتًا. إذا كنتَ تفكِّر في هذه الفكرة حاليًّا، فاطرحْ على نفسك هذا السؤال: هل تتوقَّع من عميلٍ شراءَ منتجٍ يبدو سيئًا أو مدمرًا على نحوٍ ما، دون التشكيك في جودة المنتج أو صلاحيته؟ إذا كانت الإجابة لا، إذن فلا تطلب منهم الاقتناع بك عندما تبدو مثيرًا للشك.

بينما ظهر عديدٌ من الكتب الإرشادية التي تتحدَّث عن ماهية الملابس الملائم ارتداؤها، لم يدرس أيٌّ منها فعليًّا كيف يؤثر ما ترتديه في قدرتك على أن تصبح مقنعًا وموضعًا للثقة. التقيتُ مؤخرًا بجوديث راسباند، المديرة التنفيذية لمعهد كونسيل لإدارة المظهر الخارجي في مدينة بروفو بولاية يوتا، وقد حلت هذه المشكلة. إن راسباند هي مخترعة مقياس الأناقة؛ فقد اخترعت مقياسًا بحيث يتمكَّن الناس بسرعة وسهولة شديدتين من تحديد ما تقوله لهم خزانةُ ملابسهم أو ما يريدون قوله بهذه الخزانة. يُقيَّم المظهر الخارجي بمقياس من صفر إلى ٤، بحيث يشير صفر عن تأثير منخفض،

في حين تشير ٤ إلى تأثير مرتفع. يتفق التأثير كثيرًا مع الإقناع؛ على سبيل المثال: في المستوى ٤ (التأثير المرتفع) يرتدي الرجال سروالَ بذلة وسترةَ بذلة متماشيَيْن مع قميصٍ ورابطةِ عنق. عند ارتداء الملابس، كلما كان التبايُن شديدًا بين البذلة والقميص (بذلة سوداء/قميص أبيض)، وكانت الخطوط حادةً؛ زاد المظهر السلطوي. بالنسبة إلى النساء، يتمثَّل المستوى ٤ في ارتداء تنورة بذلة وسترة بذلة مع قميص أو بلوزة، أو فستان مع سترة، أو سروال بذلة وسترة بذلة مع قميص. أما المستوى ٣ للرجال، فيتمثل في ارتداء سروال مع معطف رياضي وقميص ورابطة عنق، أما بالنسبة إلى النساء فيتمثَّل في ارتداء تنورة أو بنطلون مع سترة وقميص أو بلوزة. أما المستوى ٢ للنساء فيتمثَّل في ارتداء تنورة مع قميص ذي ياقة مع كنزة أو سترة صدرية، أو تنورة مع قميص له ياقة، أو قميص بولو، أو بنطلون مع قميص له ياقة. أما المستوى ٢ للرجال فيتمثَّل في ارتداء بنطلون مع قميص له ياقة ورابطة عنق مع كنزة أو سترة صدرية. أخيرًا، المستوى ١ للرجل يكون سروالًا من الجينز مع تي شيرت، أو سروالًا قصيرًا مع تي شيرت أو قميص طويل الأكمام؛ وبالنسبة إلى النساء، يتمثَّل في سروالٍ من الجينز مع قميصٍ، وبلوزة دون أكمام، وسروالٍ قصيرٍ، وفساتين قصيرة دون أكمام. في معظم بيئات الإقناع يكون المستويان ٣ و٤ مناسبين، ونادرًا ما يكون المستوى ١ مناسبًا، إلا إذا كنتَ تحاول إقناعَ جارك بمساعدتك في الانتقال!

إليك بعض النصائح الأخيرة لجعل مظهرك مميزًا بحق:

- لا بد أن يتماشى لون جواربك مع لون ملابسك دومًا، أو تكون درجة لونها أغمق من حاشية ملابسك.
- يكون شعر الوجه مقبولًا لدى الرجال، لكن لا بد أن يكون مهذبًا دومًا على نحو جيد.
- لا بد أن تكون قَصة الشعر لدى الرجال أو النساء عصرية وحسنة المظهر.
- ينبغي أن يكون ارتداء الحليِّ في أضيق الحدود، ويجب أن تعزز المظهر العام دون تشتيت الانتباه.
- ليس ضروريًّا تنظيفُ البذلة في كل مرة ترتديها فيها، ما عليك إلا أن تعلقها على ظهر كرسي، وتسمح لها بالتعرض للهواء قبل أن تعلقها داخل الخزانة. إن لم تكن رائحة البذلة كريهة أو لم تكن مبقعة، فواظِبْ على كَيِّها بانتظام ونظِّفها نحو مرتين أو ثلاث في السنة.

- لا بد من المواظبة على كي جميع الملابس جيدًا بانتظام.
- بالنسبة إلى الرجال، لا بد من تناسُق لون الحذاء مع لون الحزام.
- عند شراء ملابس على المستويين ٣ و٤، اشترِ أفضل قِطَع ملابس يمكنك شراؤها في حدود المعقول، فإن شكلها سيبدو أفضل وستدوم فترةً أطول.
- اضبط مقاس كل ملابسك من المستويين ٣ و٤ لتلائم شكل جسمك وبنيته.

يتساءل الناس دومًا عما إذا كانوا يرتدون الملابس الجاهزة أم يفصلون ملابسهم. في الواقع تعتمد الإجابة عليك إلى حد كبير، وقد اتضح أن الغالبية العظمى من الناس لا تستطيع التمييز بين الاثنين بمجرد النظر إلى ملابسك؛ فقد تحدثتُ مع ستيف ريدر من شركة توم جيمس المحدودة، من أكبر الشركات المصنِّعة للملابس الجاهزة والتفصيل على مستوى الدولة، وقال لي: «يستفيد الرجال والنساء على حدٍّ سواء من القمصان التي فُصِّلَتْ خصوصًا لهم. فإذا لم يكن من الصعب العثور على ملابس تلائم شكل جسمك، أو كنت تحب ببساطة شكل الملابس المصنوعة خصيصًى لك وشعورها، فإنه يوجد كثير من القِطَع الجاهزة التي يمكن تعديلها لتلائم جسمك جيدًا، وتكون مريحةً وجيدةَ المظهر وأرخص من الملابس المفصلة بمئات الجنيهات — إن لم يكن بالآلاف.» إن مفتاح النجاح هو العثور على خيَّاط جيد وشراء ملابس عالية الجودة يمكن تصغيرها وتكبيرها وتعديلها لتلائم جسمك تمامًا.

(٢) الصوت ومهارات التواصل

عندما يراك شخص ما يبدأ في اتخاذ قرارات بشأنك، وتتأكد هذه القرارات أو تصبح موضعًا للشك في اللحظة التي تتحدَّث فيها. إذا لم تكن المقابَلة وجهًا لوجه، فإن صوتك ومهاراتك في التواصل هما أول معلومات على الإطلاق يحصل عليها الناس من أجل البدء في عملية تقييمك. أنت لا تحتاج إلى صوتٍ يشبه صوت مذيع الراديو، ولا حضورٍ يشبه حضور شخصية تليفزيونية، من أجل تحقيق النجاح، لكنك لا بد أن تعرف كيف تستخدم صوتك وجسمك من أجل إعداد رسالة قوية وقابلة للتصديق؛ فلا بد أن تدعم مهاراتُك في العرض كلَّ ما تقوله.

بالنسبة إلى صوتك، تذكَّرْ أن وقعه عليك يختلف عن وقعه على أي شخص آخر؛ فعندما تستمع إلى صوتك، فإنك تسمعه من داخل جسمك وليس من خارجه. وأحد

الأشياء الشديدة الفاعلية التي يمكنك فعلها في عصرنا الحالي أن تسجل صوتك وترى كيف يبدو لكل شخص يستمع إليه. أعلم الآن أنك ستقول: «لقد استمعت إلى صوتي ولا يعجبني وقعه في التسجيل.» في الحقيقة، على الأرجح صوتك جيد تمامًا، أنت فقط بحاجة إلى تعلُّم كيفية استخدامه جيدًا لتحقيق أقصى تأثير ممكن.

عند بحثي في هذا الموضوع تحدثتُ مع أفضل مدربة أصوات في البلاد، سوزان بيركلي. ربما يكون أكثر ما تشتهر به سوزان هو كونها أحد الأصوات التي شاركت في قول: «شكرًا لاستخدامك إيه تي آند تي.» وقد ألَّفت أيضًا كتاب «تحدَّث لتؤثِّر: كيف تطلق العنان للطاقة الكامنة في صوتك». تقول سوزان إن الخطأ الأكبر الوحيد الذي يرتكبه الناس عند استخدام أصواتهم هو عدم إبرازهم لأصواتهم؛ هذا لأنهم يتحدثون من مكان ما غير قناع الوجه. يتكوَّن قناع الوجه من الشفتين والفم ومنطقة الأنف، وأفضلُ طريقةٍ للعثور على قناع وجهك هي أن تُهَمْهِم. وعليك الانتباه وأنت تُهَمْهِم إلى مكان إحساسك بالذبذبة في منطقة الوجه؛ هذا هو قناع الوجه. ولكي تحسِّن طريقة تحدُّثك، ما عليك سوى أن تُهَمْهِم بأغنية تعرفها، وفي منتصف هذه الهمهمة، ابدأ في النطق بالكلمات. حاوِلْ جعْلَ الكلمات تولِّد الشعور نفسه في المنطقة نفسها من وجهك تمامًا مثل الهمهمة. تذكَّرْ أنك إنْ لم تكن فنانًا محترفًا في التعليق الصوتي، فأنت لا تحاوِل أن تبدو مثل أحد مقدمي برامج الأغاني الإذاعية أو أي صوت محترف آخَر (مما قد يكون أمرًا ضارًّا)، وإنما تحاول فقط أن تزيد من تأثير صوتك إلى أقصى حد. يوجد عدد من التمرينات الأخرى التي تستطيع فعلها من أجل تحسين جودة صوتك، وعلى الرغم من أن هذا يبدو أمرًا مبتذلًا، فإن كل خبير تحدثتُ معه عن تحسين الصوت قال إن الابتسام في أثناء الحديث يحسن من جودة صوتك ونبرته.

كذلك فإن السرعة التي تتحدَّث بها لها تأثير كبير على مدى إقناعك. إن تغييرَ سرعتك في الحديث ودرجةَ حدة صوتك يجعلان الاستماع إليك أمرًا محببًا ومثيرًا للاهتمام. إذا كنت تتحدث أبطأ أو أسرع من اللازم، فإنك تفقد اهتمامَ كثيرٍ من الأشخاص؛ فعادةً ما يُنظَر إلى الذين يتحدَّثون ببطء على أنهم غير واثقين من أنفسهم أو لا يتمتعون بقدر كبير من الذكاء، ويُنظَر إلى الذين يتحدَّثون بأسلوب سريع متقطع إلى أنهم مشتتون أو واقعون تحت ضغط شديد. قد يكون هذان التعميمان كلاهما ظالمين وغير مبررين، لكنهما مع هذا يعبران عن ملاحظاتِ كثيرين من أفراد مجتمعنا. سوف تحقِّق فائدةً كبيرةً لنفسك بالاستماع إلى الكيفية التي يقع بها صوتك على آذان الآخرين. اطلبْ من

زملائك — وليس من أقاربك — نقْدَ صوتك بأمانة. إذا وجدتَ انتقادات واضحة تشعر بالحاجة إلى تعديلها، أو إذا كنت تريد ببساطة تحسين صوتك بوجه عام؛ فإني أنصحك بشدة باللجوء إلى مدرب أصوات. في الواقع، أي شخص يستطيع أن يُحسِّن صوته ليصبح أكثر انسيابيةً خلال بضع جلسات فقط.

لكي تستطيع الإقناع بفاعلية، من المهم أن تتعلم تغيير نبرة صوتك وأنت تتحدَّث. وقد مر معظمنا بتجربة الاستماع إلى شخصٍ يتحدث بصوت رتيب لا تتغيَّر نبرته، يخلو من المشاعر أو من الحياة — على ما يبدو. إن الصوت الرتيب يدفع الناس إلى التركيز على صوتك وطريقة الإلقاء بدلًا من الرسالة التي تحاوِل إرسالَها إليهم. إن الهدف من صوتك في عملية الإقناع هو توصيل الرسالة بطريقة هادفة ومفهومة ومحفِّزة؛ فلا بد أن تكون الرسالة — وليس صوتك — النقطةَ المحورية التي يركِّز عليها المستمِع.

فكِّرْ للحظة في المتحدثين العظام الذين استمتعتَ بالاستماع إليهم (متحدِّث تحفيزي، أو قَس، أو ربما ممثل كوميدي)، فإن نبرة صوتهم تتغيَّر بانتظام من أجل إضافة تأثير على رسائلهم؛ فيشيرون إلى خاطر أو فكرة محددة عن طريق تغيير نبرة صوتهم أو معدل السرعة التي يتحدثون بها. كذلك يستخدم المتحدثون العظام الوقفات من أجل إحداث أثر فعَّال؛ فعندما يريدون منك فعليًّا أن تفهم أو تتأمَّل، يتوقَّفون عن الكلام قبل الانتقال إلى النقطة التالية. إن الوقفات مُقنِعة؛ إذ تقدِّم للمستمع إشارةً لا شعورية بالتفكير في المعلومة السابقة أو الانتباه لما سيأتي من تغيُّر في الأفكار.

تتسم أنماط الخطاب لدى المتحدِّثين المُقنِعين بالترابُط والتماسك، ويعملون بدأب على إزالة كلمات الحشو، مثل «واو العطف» و«آه» و«أتعلمون»، وعشرات الكلمات الصغيرة الأخرى التي نُقحِمها في حديثنا اليومي في مواضع من الممكن للوقفات أن تؤدِّي فيها دورًا جيدًا وتحسِّن من قوة وفاعلية الرسالة. اعمل على تنمية نمطٍ أو إيقاع محدد لخطابك؛ قد يكون نموذجًا بسيطًا مثل إلقاء خطابك بوتيرة تشبه عد إيقاعات الموسيقى، أو بنمطٍ أكثر تعقيدًا يحاكي إيقاع ونبرة ودرجة صوت الشخص الذي تتحدث إليه وسرعة حديثه. أيًّا كان أسلوبك، فإن أهم عنصر هو أن تعرف ما تعتزم قوله قبل أن تقوله ثم تلقيه بإقناع؛ فسيظهر أسلوبك الطبيعي في الإقناع بمجرد أن تُلِمَّ بالمادة التي تتحدَّث عنها تمامًا.

على سبيل المثال: إذا طلبتُ منك أن تخبرني عن وظيفتك، تستطيع ببساطة أن تعطيني وصفًا مفصلًا لها. فستنساب قصتك من البداية إلى النهاية، وسيكون تنفُّسك

طبيعيًّا وسهلًا، وسيتدفق صوتك إيقاعيًّا صعودًا وهبوطًا كما ينبغي. ومن ناحية أخرى، إذا طلبتُ منك أن تصف لي كيف تولِّد امرأةً حاملًا — إن لم تكن هذه هي وظيفتك — فإنك على الأرجح ستواجِه صعوبةً في شرح ذلك. ربما تعلم بعض عناصر هذا الموضوع، لكنك لن تتمكَّن من تجميعها معًا في صيغة مقنعة؛ فعند محاولتك وصف طريقة توليد الحامل، تصبح جُمَلُك متقطعةً، ويصبح صوتك متوترًا، كما يصبح فمك جافًّا إلى حدٍّ ما، ويصبح صوتك مليئًا بالشك وعدم اليقين؛ وكلها أشياء يستطيع المستمع رصدها بسهولة.

يتحتم عليك أحيانًا استمالة شخصٍ ما أو إقناعه بشيء لم تستعِدَّ له؛ على سبيل المثال: تنضم إلى منظمة جديدة ويقع الاختيار عليك بأن تكون الشخص الذي يخرج ويحضر البضائع من أجل المزاد الصامت لجمع التبرعات؛ فتجمع المعلومات الأساسية عن المجموعة بناءً على ما تعرفه وما قيل لك، وتبدأ في مهمتك. على وجه الخصوص، عندما يكون لديك قدرٌ ضئيل من المعرفة، من الأفضل مراجعة ما تعتزم قوله بصوت مرتفع عدة مرات؛ أنصِتْ لوَقْع هذا الكلام: أين تتعثر في الكلام؟ وأين تتوقف؟ وأين تشعر بعدم الثقة؟ وعليه، اعمل في كل هذه الأماكن على: التقليل من سرعتك، والتنفس قبل ذِكْر الأمر المهم، ثم تحدَّث بوضوحٍ في هذه المناطق الإشكالية، وتدرَّبْ بضع مرات ثم انطلقْ. أما إذا طُلِب منك فعليًّا الحديث على الفور دون إعداد، فتدرَّبْ على الأمر بضع مرات في ذهنك قبل أن تبدأ عرضك التقديمي. إن الأفكار التي تخضع لتفكير عميق حتى بعض الشيء تظهر أكثر وضوحًا وإقناعًا في صوتك من الأفكار التي ترتجلها. تستطيع غالبًا تمييز الشخص الذي يرتجل حديثه ببساطةٍ عن طريق الاستماع إلى إيقاع ونبرة صوته، دون أن تسمع كلمة واحدة ممَّا يقوله.

هل تريد تحسين إيقاعك؟ استمِعْ إلى كتب صوتية وانتبه جيدًا للطريقة التي يقرأ بها القارئُ القصةَ، أو استمِعْ إلى شِعْرٍ يُلقَى بصوت مرتفع؛ فهذان الأمران كلاهما يمنحانك رؤيةً واضحةً للطريقة التي يُفترض أن يبدو عليها الإيقاع في عملية التواصل. كذلك المشاهدة الحية لراوي قصصٍ يمكن أن تحسِّن كثيرًا من قدرتك على التواصُل الشفهي. أخيرًا، ادرس الممثلين الذين يتعيَّن عليهم أن يقنعوك بفكرة الشخصية التي يقدِّمونها في كل مرة تشاهدهم فيها؛ استمعْ إلى طريقة تحدُّثهم، وكيف تظهر مشاعرهم في أصواتهم، وكيف يؤثِّرون فيك بكلماتهم، وكيف يستخدمون السكتات الدرامية للتأكيد وتعزيز تأثير اللحظة أو الشعور.

يرتبط أسلوب العرض ارتباطًا وثيقًا بالصوت؛ فإن الطريقة التي تعرض بها مادتك ستحدِّد مدى نجاحك في عملية الإقناع؛ فسواء أكنتَ تعتزم الحديث إلى مجموعة أم ستؤثر فقط في الناس عبر الهاتف، لا بد أن تتدرب على الحديث الرسمي. يُعتبَر برنامجُ منظمة توستماسترز (www.toastmasters.org) أفضلَ برنامج متاح قليل التكلفة وسهل الاستخدام في هذا الشأن. كذلك هو برنامج شديد التأثير لأنك تحصل على تقييم صادق من أفراد آخَرين مثلك تمامًا. وثمة فائدة إضافية اكتشفتها من توستماسترز، وهي أنك تستطيع تجربة مواد جديدة والحصول على تقييم مفيد جدًّا على كلٍّ من المضمون وأسلوب العرض قبل تقديمه رسميًّا لجمهورك.

يمنحك التدريب على أسلوب الكلام صيغةً لعرض مادتك، سواء أكنتَ تستخدم الرسوم البيانية وتقدِّم عرضًا لجمهور كبير أو لمجموعات صغيرة، أم تجري تفاعُلًا شخصيًّا. إن فائدة التدريب على أسلوب الكلام تتعدَّى مجرد مساعدتك في تحسين قدرتك على الخطابة؛ إذ إنه يمدك بمنهجية لتوصيل رسالتك بنجاح؛ فيتمكن أقوى المقنعين من عرض رسالتهم بوضوح وإيجاز على أي شخص بأسلوب منظم ومفهوم. حتى وقت كتابة هذا الكلام، ربما يكون أبرز مَن ينبغي له صقل مهاراته إلى حدٍّ بالغٍ كخطيب مقنع — بصرف النظر عن المعتقدات السياسية — الرئيس جورج بوش؛ فمن الواضح أنه حظي بتعليم جيد، وهو أقوى قائد في العالم، إلا أن قدرته على عرض المعلومات أعاقَتْه بالتأكيد خلال مرحلة الانتخابات، وطوال فترة رئاسته الأولى، ويبدو أن الأمر سيستمر في إزعاجه طوال مدة رئاسته الثانية. قارِنْ أسلوبَ بوش بأسلوب الرئيس بيل كلينتون، الذي كان خطيبًا فصيحًا ومهذبًا للغاية؛ فقد كان يستطيع توصيل رسالته بأسلوب يبدو صادقًا وأمينًا ومدروسًا، وحتى في وقت خضوعه لأصعب التحقيقات، جعل الناس ينحازون إلى صفِّه. ومع ثقتي التامة في وجود كثيرٍ من الأشخاص الذين يعملون مع الرئيس بوش من أجل تحسين مظهره وأسلوبه في العرض، فإن إجراءه بعض التغييرات البسيطة من جانبه ستجعله أكثر إقناعًا وتأثيرًا.

ثمة بعض النقاط المهمة التي لا بد أن تضعها في اعتبارك قبل عرض مادتك، ستجعل شخصيتك أكثر اكتمالًا، وستصبح أكثر إقناعًا على الفور:

- انظر دائمًا إلى الشخص الذي تتحدَّث إليه. إذا كنتَ تقدِّم عرضًا على مجموعة من الناس، فانظر إلى أشخاصٍ مختلفين طوال عرضك التقديمي.

- حاوِلْ جعْلَ عرضك التقديمي تفاعُليًّا؛ اجعل الشخص أو الجمهور يطرح أسئلةً أو يُجِيب عن أسئلة.
- انطقِ الكلمات بوضوح؛ حاوِلْ نطْقَ كل حرف من كل كلمة.
- لا تُدِرْ ظهرَك إلى جمهورك فتضطر إلى إدارة رأسك للخلف للتحدُّث إليهم؛ كذلك لا تُدِرْ رأسك إلى الخلف لتقرأ. إذا كان لا بد لك أن تقرأ رسمًا بيانيًّا أو تستدير من أجل عرض شيءٍ ما، فلا تلتفت أكثر من ٩٠ درجة بعيدًا عن جمهورك، حتى يمكن أن تحرِّك رأسك بسهولة ذهابًا وإيابًا بين ما تعرضه أيًّا كان وجمهورك.
- التزِمْ بوقفة متحررة؛ قلِّلْ من عقد ذراعيك أمام صدرك ومن الحواجز الأخرى بينك وبين جمهورك إلى الحد الأدنى.
- استخدِمْ جسمك في تدعيم رسالتك؛ على سبيل المثال: استعِنْ بحركات أوسع وأَبْقِ يدَيْكَ مبسوطتين.

سواء أكنت تعرض رسالتك على سكان العالم جميعًا أم على أفراد شركتك الذين لا يتعدَّوْن خمسة موظفين، لا يوجد سبب لعدم العمل على صقل شخصيتك ومهاراتك في العرض؛ فمجرد كونك جديرًا بالثقة ومحبوبًا وواسع الاطِّلاع قبل أن تنطق بأول كلمة، سيمنحك فرصةَ البدء في تحطيم الحواجز التي يبنيها الناس من أجل حماية أنفسهم من المتلاعبين المنعدمي الضمير، وممَّن يأملون منًّا، بل يحتاجون أيضًا إلى إقناعهم من أجل مصلحتهم الخاصة.

(٣) التهيئة

التهيئة هي فعليًّا تجميع كل عناصر الشخصية معًا. إنها اللمسات الأخيرة في عرضك التقديمي الإجمالي، التي تدعم الفكرة التي يكوِّنها عنك أحدهم على الفور. إنها المجهود المقصود الذي تبذله واعيًا حتى يراك الآخَرون شخصًا واسعَ الاطلاع، ومتعاونًا، وملتزمًا وواثقًا من نفسك من نظرةٍ واحدةٍ. إنها قدرتك على تقديم شخصيتك بطريقةٍ تجعل أيَّ شخص لا يعرفك يتوصَّل إلى أكثر الاستنتاجات منطقيةً عنك وعن شخصيتك … وهذا الاستنتاج المنطقي يجب أن يتمثَّل في كونك شخصًا مُحتَرَمًا يمكن الوثوق به، ويمكن الاعتماد عليه في تقديم النصيحة.

تُعتبَر أخلاقك وسلوكياتك عاملًا رئيسيًّا في عملية الطرح. عندما يفكر الناس في الطرح، فإنهم كثيرًا ما يفكرون فعليًّا في التصنُّع. وثمة اختلاف حقيقي بين المصطلحين؛ فالتطبيق هو أن تضع نفسك بصدق وأخلاق في موضع قوة مع جمهورك، أما التصنُّع من ناحية أخرى فقد يكون مفتعلًا؛ فقد تتراجع عن الحالة أو تتقمصها مؤقتًا لترى رد فعل الناس عليها. كذلك فإنه يتسم قليلًا بتملُّق الآخَرين من أجل الحصول على ما تريد.

عندما ترتدي ملابس مناسبة، وعندما تتحدث جيدًا وعندما تكون كيِّسًا في عرضك، فأنت تضع نفسك في شكل يراك فيه الآخَرون ويسمعونك. كذلك فإنك تجعل الآخَرين يقدِّرونك. لقد اخترتُ كلمة «يقدِّرونك» بعناية لأنها الكلمة الأنسب؛ فأنت تريد من كل شخص تقابله أن يستمع إليك ويحترم ما تريد قوله. إذا رأى الناس أنك تتصنَّع أو تتملَّقهم من أجل الحصول على شيء منهم، فإنهم سيتركونك على الفور. قد يتحدَّثون عنك فيما بعدُ، لكن هذا لن يكون كما تَأمُل على الإطلاق. مع هذا، عندما يحترمك الناس ويحترمون ما تريد أن تقوله، لن يكون أمامهم خيار إلا التفكير في الأمر واستعراضه على نحوٍ أعمق، فلا بد لهم من تقييم رسالتك من مكانٍ أعمق ليروا ما إذا كانوا يتفقون معها فكريًّا وعاطفيًّا أم لا، وليعطوك حرية الاستمرار في إمدادهم بمعلومات إضافية من أجل إقناعهم، ويقارنوها بكل شيء آخَر قلتَه أو فعلتَه حتى هذا الوقت.

عندما تفكِّر في تهيئة نفسك، من المهم أن تفكر في سلوكياتك؛ وهي الأشياء الصغيرة التي تقولها كثيرًا. ومن أفضل الطرق لدراسة عاداتك هي أن تصور نفسك تصوير فيديو في أحد الأيام وأنت تتحدث في العمل عبر الهاتف، وفي يوم آخر في أثناء حديثك مع مجموعة من الأشخاص. راقِبْ نفسك عن كثب، أولًا مع فتح الصوت، ثم اكتمه. اجعل شخصًا آخر يشاهد هذا الفيديو معك لبضع دقائق، ثم اسأله عن أكثر شيء يلاحظه فيك. وهذه الأشياء التي تلاحظها في نفسك والتي يلاحظها فيك الآخرون هي الأشياء التي سيتذكرها جمهورك عنك، سواء أكان فردًا واحدًا أم كثيرين.

من أهم الأشياء التي لا بد من الانتباه إليها حركاتُ اليدين، خاصة الهندمة أو التنظيف أو الحركات العصبية حول وجهك. استخدم يديك في تدعيم رسالتك أو اجعلهما تتدليان على جانبي جسمك في استرخاء. لاحظ أيضًا طريقة وقوفك وتحركك؛ فهل تقف وقفة متراخية أم تقف منتصبًا ومتوازنًا؟ هل تحرك جسمك إلى الأمام والخلف أم تتأرجح عندما تتحدث إلى أشخاص أو مجموعات؟ هل تصدر أصواتًا تشتت الانتباه أم تفعل أي شيء آخر قد يصرف الانتباه بعيدًا عما تقوله ويوجهه إلى ما تفعله؟ إذا كان هذا هو

الحال، فاعمل على تصحيح هذه الأمور. فإذا كانت لديك مشكلة في طريقة وقوفك فابدأ في العمل على حلها؛ نظرًا لأن تصحيح وقفتك وطريقة سيرك لا يستغرق وقتًا طويلًا. إذا لم تكن تعرف السبيل إلى ذلك، فحاول العثور على أحد ممارسي طريقة «فيلدينكريس» (أو كتاب عن هذه الطريقة)، أو معالج يدوي، أو متخصص في علم الحركة يستطيع أن يعرفك على بعض من تمارين حركة الجسم البسيطة لكنها فعالة للغاية وسوف تساعدك في السير والوقوف بانسيابية وتوازنٍ.

أحد الجوانب الأخرى التي عادةً ما نغفل عنها عند تهيئة أنفسنا هو آداب السلوك. عادةً ما نمارس عملية الإقناع حول مائدة الطعام، وقد أغفل كثير منَّا — أو نسي — تعلُّمَ السلوكيات والقواعد الأساسية لآداب السلوك. في حين أنني لن أحاول كتابة فصلٍ كاملٍ عن آداب السلوك (فتوجد كتب تتكون من آلاف الصفحات عن هذا الموضوع)، فإنني أريد الإشارة إلى أكثرها وضوحًا التي تعزز شخصيتك وفكرة الآخرين عنك. ولكي أقدم لك أحدث النصائح وأكثرها أهميةً، أجريتُ مقابلةً مع مرسيدس ألفارو، المديرة التنفيذية لشركة فيرست إمبرشن مانجمنت (إدارة الانطباع الأول)، وهي شركة لإدارة آداب السلوك والمظهر المهني. وفيما يلي عرض لنصائحها:

- عندما تجلس إلى طاولة الطعام، فإن طبق الخبز الموجود على يسارك هو طبقك، وكوب الماء الموجود على يمينك هو كوبك.
- تُوضَع الفوطة الصغيرة على الفخذين عندما تجلس أو عندما يضع المضيف فوطته على فخذيه.
- تُوضَع الفوطة الصغيرة على الفخذين وهي مطوية إلى الأمام، بعيدًا عن جذعك.
- هذه الفوطة للمائدة ولا تُستخدَم مثل مناشف الحمام؛ فتُستخدَم لمسح الأصابع أو الفم، وأي شيء أكثر من هذا يتطلَّب الذهاب إلى دورة المياه.
- إن هذه الفوطة خاصة بالمائدة، وليست منديلًا ورقيًّا، فلا تُستخدَم للتمخُّط؛ وفي الواقع ممنوع التمخُّط على طاولة الطعام على الإطلاق.
- إذا كنتَ بحاجة إلى تنظيف نفسك، فعليك الذهاب إلى دورة المياه. ينطبق هذا أيضًا على تنظيف ما يسقط على ملابسك.
- مرِّرْ أشياء مثل سلة الخبز والتوابل قبل أن تنشغل بنفسك.
- إذا كنتَ أنت المضيف فإنك تدفع ثمن الطعام، وهذا أمر مفروغ منه.

- إذا كنتَ قَلِقًا بشأن الجدل حول دفع الفاتورة، فاذهب إلى المكان مبكرًا وأَعْطِ كارت الائتمان الخاص بك إلى مسئولي الخدمة وأَعْطِهم تعليماتٍ بإحضار الإيصال إليك عند الانتهاء من تناول الطعام.
- عند جلوس الناس إلى الطاولة، يحصل أعلى الأشخاص أهميةً على أفضل مقعد في الطاولة؛ المقعد المطل على أفضل منظر.
- يجب على الشخص الذي يدعو شخصًا آخَر على الطعام أن يقترح مطعمًا، محاوِلًا اكتشاف أطعمة هذا الشخص المفضَّلة قبل الدعوة إن أمكن.
- يجب أن تُغلَق الهواتف المحمولة أو تُوضَع على وضعية الاهتزاز، فلا ينبغي الرد أو إجراء اتصالات في أثناء تناول الطعام.
- تُستخدَم الشوك والملاعق دومًا باليد اليسرى، حتى إنْ لم تكن أعسر.
- يجب ألا تمسك أبدًا بالشوكة مثل الخنجر بحيث تخرج أسنان الشوكة من أسفل يدك؛ فيجب أن تكون يدها في راحة يدك، وأسنانها تخرج من بين الإبهام والسبابة. عندما تغلق يدك وتكون راحتها موجَّهة إلى أسفل، لا بد أن يكون الجزء الخلفي المقوس من الشوكة تحت طرف الأصبع السبابة.
- يجب ألا يُستخدَم السكين مثل المنشار. قطِّع الطعام بضربات خفيفة، مع سحب مقبض السكين نحوك. إذا كنت تواجه صعوبة في التقطيع، فاطلب سكينًا أكثر حدَّة.
- تنص قواعد آداب السلوك الرسمية على عدم الحديث في العمل حتى الانتهاء من طبق المقبلات. مع الأسف لا يكون هذا الأمر عمليًّا في معظم الحالات نظرًا لوجود وقتٍ محددٍ، خاصةً في وقت الغداء.
- من القواعد العامة قضاءُ ثلث وقت الوجبة في الحديث عن أشياء لا علاقةَ لها بالعمل، والثلث في الحديث عن العمل، والثلث الأخير بعيدًا عن العمل مرةً أخرى. ثم في نهاية الوجبة، لخِّصِ الخطوات التي سيتخذها كل شخص من الحضور.
- توصَّل إلى طريقة جيدة للمصافحة باليد. النموذج المعروف هو وضع راحة اليد في راحة اليد، وإدخال المنطقة بين الإبهام والسبابة في المنطقة نفسها في يد الشخص الآخر، ولف الأصابع حول يده. حرك يدك إلى أعلى وأسفل مرتين أو ثلاثة. ينطبق هذا على الرجال والنساء على حد سواء.
- في حين لا يزال أحد السلوكيات التقليدية الجيدة أن يقف الرجل عند وصول امرأة إلى المائدة أو مغادرتها، لم يَعُدْ هذا الأمر ضروريًّا، خاصةً في بيئة العمل.

- إذا ظهرت مشكلةٌ ما في الطعام أو الفاتورة، فلا تتحدَّث فيها على المائدة. استأذن في القيام وتحدَّث مع مسئولي الخدمة أو المدير بحسب ما يقتضيه الأمر.
- تذكَّرْ أنه من الطبيعي ألَّا يتحلى كل الناس بالخُلُق الرفيع أو يتصرفوا بحسب ما تمليه آداب السلوك، لكنهم غالبًا ما يميزونهما.

إن الشخصية المقنعة لا تتكون من بضعة أشياء كبيرة تؤدي إلى نجاحها، بل إن كل الأشياء الصغيرة الصائبة التي تفعلها هي التي تؤدي إلى النجاح. تنبع القوة وراء تطوير شخصيتك من إرشاد جمهورك إلى الاستنتاجات التي تريد منهم الوصول إليها، وجعلهم يثقون بك، ويحترمونك، ويقدرونك قبل أن تنطق بكلمة واحدة. دَعْهم ينجذبون إلى شخصيتك التي طوَّرْتَها بعناية، ودَعْهم يظلون مفتونين بعمقها وتعقيدها وكمالها. فإذا طوَّرْتَ من شخصيتك بحيث تجعلهم هم أنفسهم يريدون مضاهاتها، تكون قد أدَّيْتَ عملك على أكمل وجه.

ملخص الفصل

- الشخصية هي عامل الإقناع الخفي؛ إذ إنها تعمل خارج نطاق التقييم الواعي لتساعد الناس في اتخاذ قرارات فورية بشأن هذه الشخصية التي تصبُّ في مصلحتنا في النهاية.
- لا بد أن تركِّز على الجوانب الأساسية في الشخصية من أجل زيادة النجاح إلى أقصى حد، وهي: المظهر، والصوت، والتواصل، والتطبع.
- استخدِمْ صوتك في زيادة قوتك. تحدَّثْ من قناع الوجه حتى تعرض رسالتك كما ينبغي. استخدِمِ التنوُّعَ الصوتي من أجل التأكيد على النقاط المهمة في رسالتك، ومن أجل جعل ما تقوله أكثر إثارةً للاهتمام.
- ارتدِ ملابس على المستويين ٣ أو ٤ في معظم مواقف العمل من أجل تحقيق أقصى درجات الإقناع. تأكَّد من النظر إلى نفسك في المرآة بانتظامٍ من أجل التأكُّد من أن ملابسك ومظهرك يدعمان صورتك.
- راقِبْ خُلُقك وسلوكياتك بانتظام، واجعل أسلوبك المهذب يميِّزك عن منافِسيك.
- اتخِذْ لنفسك وضعيةً تؤهِّلك للنجاح في أعين أهم الأشخاص لك؛ من تَأْمُل إقناعهم.

- تذكَّرْ أن الناس يأخذون عنك انطباعًا بمجرد رؤيتك، قبل الاستماع إلى كلمة واحدة منك؛ فاحرص على أن تكون مُعِدًّا نفسَك لتحقيق أعلى درجة من التأثير.

أسئلة النجاح

- هل استعرضتُ القائمةَ المرجعية الواردة في هذا الفصل وطبقتُها على نفسي بأمانة؟
- ما الرسالة التي يبعثها كلٌّ من مظهري وصوتي هيئتي اليومَ؟
- ما هي السمات التي يمكنني تعزيزها في شخصيتي على الفور، والتي من شأنها أن تساعدني على النجاح؟
- ما هي السمات البالغة التأثير في شخصيتي بالفعل، وكيف يمكنني استخدامها لصالحي؟
- كيف يمكنني تعلُّم الحديث على نحوٍ أفضل ليكون وقْعُ كلامي أكثرَ احترافًا وتهذيبًا؟
- ما الذي يجب عليَّ فعله لأقتنع نفسي بأن شخصيتي هي أساس نجاحي في الإقناع؟

الفصل الرابع

انتقال السلطة والمصداقية

> إن كل المصداقية وكل الضمير المستيقظ وكل أدلة الحقيقة تأتي من الحواس فقط.
>
> فريدريك نيتشه

إن لرفاقك والمؤيدين لك تأثيرًا قويًّا على قدرتك على الإقناع؛ فعندما يوصي رجل مثل دونالد ترامب بأحد المصرفيين أو مسئولي التطوير، فإن هذا الشخص نادرًا ما يُشكَّك فيه أو يُنتقَد؛ بسبب التأييد الضمني أو الصريح لترامب نفسه. كذلك يحكم الناس عليك بمَن تُرى بصحبتهم؛ سيكوِّن الناس عنك افتراضات مبنية على أصدقائك ورفاقك، يمكن أن تكون هذه الافتراضات قوية التأثير … أو شديدة التدمير، بناءً على مجموعة أصدقائك ورفاقك. على سبيل المثال: ربما تميل أكثر إلى التعامل مع أحد أعضاء منظمة تحسين الأعمال التجارية (بي بي بي) أو الغرفة التجارية لمجرد ما ترمز إليه هاتان المؤسستان، خاصةً إذا لم تكن لديك تجربةٌ مع فئة الشركة التي ستشتري منها المنتج أو الخدمة.

على كل شخص معنيٍّ بالإقناع أن يطوِّر من قدرته على اكتساب تكتُّل قوي من الأشخاص المستعدين لتزكيته، أو الانتماء إلى المجموعات أو المنظمات الصحيحة. انظر حولك الآن، يقال إن مدى أهميتك يتحدد عن طريق النظر إلى متوسط مدى أهمية أصدقائك المقربين. على النحو نفسه، فإن مدى أهمية إقناعك يمكن تحديده من خلال الأشخاص الذين تختار الاقترانَ بهم؛ فإذا كنتَ تَأْمُل في التفوق في عملية الإقناع، فلا بد أن تربطك علاقاتٌ نَشِطة بأكثر الأشخاص والمنظمات الذين يمكن الوصول إليهم إقناعًا، والذين تربطهم صلات وثيقة بمَن تحاول إقناعَهم. مع ذلك، فإن كونك جزءًا من مجموعةٍ

ما أو التمتع بأصدقاء مؤثرين ليس كافيًا في حد ذاته؛ فلا بد أن تعمل بنشاط على تنمية تزكيتهم لك، سواء أكان هذا على نحو مباشر أم ضمنيٍّ.

(١) انتقال السلطة والمصداقية

يحدث انتقال السلطة كل يوم في عشرات المواقف؛ فأنت ترشِّح حلاقك لجارك، فيبدأ هو في التعامل مع هذا الحلاق، وكذلك عندما تريد الذهاب إلى أفضل طبيب في المدينة، فيكون لديك صديق ينصحك بطبيب جيد. كذلك عندما تريد الحصول على أفضل وظيفة، يكون لديك أفضل معارف يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنك. في كلٍّ من الأمثلة السابقة حدث انتقال فعَّال للسلطة، بعضها أكثر صراحةً من الآخر، لكن في كل منها ساعَدَ شخصٌ ما غيرَه قائلًا بفاعلية: «أنت تستطيع الثقة في هذا الإنسان لأنني أقول لك هذا وأنت تثق بي.»

عندما كانت زوجتي حاملًا أردنا الذهاب إلى أفضل طبيب نساء وتوليد في المدينة، ولم يكن يقبل أي مرضى جدد، وكان ذلك أمرًا قاطعًا غير قابل للنقاش. كان ذلك الطبيب يعالج زوجة أحد أصدقائي المقربين — كانا قد رُزِقا لتوِّهما بطفل — ويعمل أيضًا مديرًا لحملة أحد أعضاء مجلس الشيوخ. عندما ذكرَتْ له زوجةُ صديقي أننا نريد بحق الذهاب إليه، أتاح لنا على الفور موعدًا ضمن جدول مواعيده. لماذا؟ ليس لأنه لم يكن لديه وقت لمزيد من المرضى، وإنما كان المتسع لديه فقط لنوعية المرضى التي يبحث عنها. ولأنه كان يعرف زوجة صديقي، كان سعيدًا للغاية بإتاحة موعد لنا. وقد مررنا بالعملية نفسها تقريبًا مع طبيب الأطفال.

(١-١) الانتقال الصريح للسلطة والمصداقية

تحدث حالات الانتقال الصريح للسلطة عادةً عندما يطلب شخصٌ ما من آخر أن يزكيه أو يضمنه بطريقةٍ ما. قد تحدث حالات الانتقال الصريح الأخرى عندما يقدمك شخص قابلته للتوِّ إلى أقرانه أو زملائه؛ فإن هذا الشخص يضع علاقته ومصداقيته على المحكِّ من أجل شخص يقدِّمه أو يزكِّيه.

في كثير من الأحيان، نفوِّت على أنفسنا فرصة الحصول على نقل صريح للسلطة بسبب خوفنا من أن نطلب ذلك، إلا أن هذا النقل البسيط للسلطة والمصداقية مني إليك

يجعل الإقناع أكثر سهولةً وأكثر فاعليةً. من الأمثلة التي تنطبق أكثر على مجال الأعمال طلب الحصول على إحالات، وجعل الشخص الذي تريد منه إحالتك يقدِّمك بالفعل شخصيًّا أو عبر الهاتف، ويعبِّر عن تزكيته لك في هذا الوقت. الاحتمال الأكبر أن هذا الشخص الذي قُدِّمت له للتوِّ سيشتري منك بسبب علاقته بصديقه؛ المؤيِّد.

إحدى الجمعيات غير الربحية — التي عملت معها في الماضي — تطلب التبرعات من المنازل. جعلتهم يقومون بتغيير واحد بسيط في هذه العملية؛ فبدلًا من مجرد سؤال الناس عمَّن يريد المساعدة من جيرانهم، طلبت منهم أننا عندما نكون في طريقنا ذهابًا من منزل أحد الأشخاص إلى منزل جاره، نقوم بمجرد التلويح لهذا الشخص الأول حين يصلون إلى باب منزل جاره. زاد فعل التلويح البسيط هذا التبرعات بنسبة تفوق ١٥ في المائة. كان التأييد واضحًا، لكن لم تُنطَق كلمة واحدة. وقال الشخص الذي يطلب التبرع ببساطة لهذا الجار: «لقد جئتُ للتوِّ من منزل جارك، وقالوا إنك شخص من الرائع التحدث معه.»

خصِّصْ وقتًا الآن لكتابة قائمة بكل معارفك الذين يستطيعون مساعدتك في مواقف معينة يُطلَب منك الإقناع فيها باستمرار، واطلب منهم تقديمك على الأقل لشخص واحد تريد إقناعه. إذا قدَّموا لك تصديقًا صريحًا فإن هذا يكون أفضل، لكن إذا لم يفعلوا أو إذا لم يكونوا من عملائك في الوقت الحالي، فاجعلهم يتولَّوْن عمليةَ التقديم فقط. وبمجرد حدوث عملية التقديم يصبح الإقناع أسهل إلى حد كبير؛ فسيكوِّن مَن تريد إقناعهم افتراضات بشأنك وبشأن جدارتك في التعامل تجاريًّا معهم بناءً فقط على هذا التقديم. لكن احذرْ، فإنهم قد يعودون إلى الشخص الذي قدَّمك إليهم ويتأكدون من المعلومة. وتأكَّدْ من دقة ما تقوله بشأن علاقتك بهذا الشخص.

ثمة شكل آخَر من أشكال نقل السلطة عادةً ما يُغفَل وهو الشهادات؛ فعندما يخبر أحد المديرين التنفيذيين مديرًا تنفيذيًّا آخر في الشركة نفسها، بأن أحد الموردين أفضل من مورد آخر، فإن فرصة هذا المورد في الفوز بالتعامل التجاري تتحسن. ينطبق الأمر نفسه في حالة امتلاكك شهادات مكتوبة، أو إذا عرضتها على موقعك الإلكتروني، أو فيما تنشره من دعاية صوتية أو فيديو. إن حالات انتقال السلطة هذه تقضي على مخاوفي؛ إن سبب قلقي بشأن ما تخبرني به قد يكون أنني لا أعرفك، أو عدم تمتعي بخبرة في التعامل معك، لكن عندما يتقدم شخص آخَر مجازيًّا ويقول إنه يثق بك، أبدأ في الشعور بمزيد من الراحة. ومع كل شهادة إضافية أزداد شعورًا بالراحة.

أخيرًا، إذا تمكَّنْتَ من جعل الشخص الذي ينقل لك سلطته ومصداقيته صراحةً يُظهِر فعليًّا مدى نجاح شيءٍ ما خاصٍّ بك، أو يشارك نتيجةَ تجربته مع المُنتَجِ أو الخدمةِ التي تقدِّمها؛ فإن هذا يزيد من عملية الانتقال؛ فإنه فعليًّا لا يعطيك سلطته ومصداقيته فحسب، بل إنه في الواقع يؤدِّي عملية الإقناع بدلًا منك، وهذه أعلى درجات نقل السلطة والمصداقية.

(١-٢) الانتقال الضمني للسلطة والمصداقية

تحدث عمليات الانتقال الضمني للسلطة عندما يستمع الناس لما تقول بناءً على معتقداتهم بشأن الناس أو الأماكن أو الأحداث أو المؤسسات أو الخبرات المشتركة.

تتمتع المؤسسات التي تنتمي إليها بكثير من السلطة والمنزلة الرفيعة والثقة المرتبطة بها. تتمثل المؤسسات التي قد تكون قوية على وجه الخصوص في الجمعيات الأخوية (الماسونيين وإلك وشراينرز)، والمؤسسات التجارية (الغرفة التجارية، ومنظمة تحسين الأعمال التجارية بي بي بي، والغرفة التجارية الأمريكية الصغيرة، والروتاري، ومنظمة الرؤساء الشباب)، والمنظمات غير العلمانية (الكنائس، والمعابد، وجمعيات رجال الأعمال المسيحيين)، والجمعيات الخيرية (الصليب الأحمر الأمريكي، ومؤسسة ميك إيه ويش). فحتى المؤسسات غير الرسمية، مثل نيبورهود ووتش (حراسة الأحياء السكنية)، تتيح لك فرصة الاختلاط بأشخاص لديهم استعداد أكبر للاستماع إليك والوثوق بك بناءً على الخبرات المشتركة بينك وبينهم، أو الالتزام المشترك بمجموعة من الأفكار أو المبادئ. فعندما تتحدَّث إلى أشخاصٍ آخَرين داخل المؤسسة توجد الثقة بينكم لأنكم متشابهون، أما عندما تتحدث إلى أشخاص من خارج المؤسسة فتوجد درجة من الثقة بناءً على خبرتهم مع المؤسسة وفكرتهم عنها.

تحدث أشكال أخرى من انتقال السلطة والمصداقية عندما تكون موضع تغطية إعلامية، ولهذا السبب بصفتك مقنعًا لا بد أن تكون لديك خطة شخصية للعلاقات العامة. فمع بعض الحالات الاستثنائية الملحوظة، يؤمن الناس بما يرونه أو يقرءونه أو يسمعونه؛ بسبب وجود افتراض أنه إذا ظهر الخبر في الصحف أو الأخبار فإنه يكون صحيحًا بالضرورة. نستطيع كلنا ذِكْر العديد من المرات التي كانت فيها الأخبار غير صحيحة، ومع هذا نستمر في مشاهدتها وتصديقها. فنحن ننتبه أكثر إلى السيارات التي نراها تُعرَض في نشرات الأخبار، ونثق في المنتجات التي تُغطَّى إعلاميًّا. كذلك فإننا نثق

بالأشخاص الذين ينتهي بهم الحال إلى الظهور في الأخبار، ونستمع إليهم لأنهم ما كانوا ليظهروا فيها إن لم يكونوا خبراء في مجالهم. يوجد متسع للجميع في الأخبار؛ فحتى الآن، أكثر من ٥٠ في المائة مما تراه في الأخبار ليس أخبارًا حقيقية، لكنْ أدرَجَه أو صنعه وكلاءُ الدعاية الذين يعملون بفاعلية لبناء صورة ذهنية للمنتج في عقل العملاء وإقناع الأشخاص. لذا، تذكَّرْ دومًا أن تحاول جعل الشخص الذي يُجرِي معك لقاءً أو يكتب عنك، يقدِّم توصيةً أو شهادةً صريحة في حقك؛ فحتى إذا لم يكن قد جرَّبَ منتجك أو خدمتك، فاستخدِمْ أسئلة قوية من أجل دفعه إلى الإقرار بأنه يعتزم تجربتها، وهكذا يحدث انتقال السلطة والمصداقية. كذلك بإمكانك صنع أخبار خاصة بك، وسنتحدث عن هذه النقطة أكثر في الفصل السادس.

ثمة العديد من الأوقات الأخرى التي قد يكون فيها نقل المصداقية أمرًا مهمًّا؛ على سبيل المثال: في المفاوضات؛ فمجرد جعل شخص محايد أو محترم ينقل مصداقيته إلى حجتك، من شأنه أن يجعل موقفك أكثر قبولًا أو يُضفِي مزيدًا من المنطقية على كلامك. فعندما تكتب رسائل بريد إلكتروني، أو ترسل خطابات، بإمكانك نقل المصداقية عن طريق محاكاة الشخص الذي تريد إظهار سلطته أو مصداقيته في رسالة البريد الإلكتروني أو المراسلات الكتابية.

إن نقل السلطة والمصداقية عملية متبادلة، فإذا أردتَ أن يزكِّيك الآخرون، فعليك إذن أن تزكيهم أولًا. حاوِلْ أن تُعرَف باستعدادك لمساعدة الناس في تكوين العلاقات التي يحتاجون إليها حتى يصبحوا مدينين لك ويساعدوك في تكوين العلاقات المهمة بالنسبة إليك. كذلك احرص للغاية على كيفية استخدامك للمصداقية التي نُقِلت إليك؛ فأنت تُبعِد عنك شخصَيْن في اللحظة التي تسيء فيها معامَلةَ الشخص الذي وضع ثقته فيك؛ الشخص الذي أسأتَ معاملته، والشخص الذي أوصى بك.

ملخص الفصل

- عملياتُ انتقال السلطة والمصداقية من شخص محترم أو موثوق به إليك تعزِّز قدرتك على الإقناع.
- قد يكون انتقال السلطة صريحًا أو ضمنيًّا.
- يمكن أن تحدث عملياتُ النقل الصريح للسلطة والمصداقية إما شخصيًّا وإما عبر الشهادات.

- تحدث عمليات النقل الضمني للسلطة عندما يتخذ الناس قرارات بشأنك بناءً على مَن ترافقهم، وعلى المؤسسات التي تنتمي إليها.
- بادِرْ بالعطاء لتجد المقابل. كُنْ مشهورًا بالأشخاص الذين ترافقهم وباستعدادك — متى كان ذلك مناسبًا — أن تنقل سلطتك ومصداقيتك من أجل الحصول على نقل مشابه عندما تحتاجه.

أسئلة النجاح

- مَن الذي أعرفه الآن وبإمكانه نقل السلطة أو المصداقية إليَّ في موقف أحاوِل فيه حاليًّا التأثيرَ في الآخرين؟
- مَن الذي أعرفه ويحتاج إلى سلطتي أو تأثيري؟
- ما المؤسسات التي أستطيع الانضمام إليها، أو يجب عليَّ الانضمام إليها، لتعزِّز من قدرتي على الإقناع عن طريق إمدادي بسلطة و/أو مصداقية ضمنية؟
- كيف أستطيع استخدام الشهادات أو غيرها من أساليب التأييد لتساعدني في الإقناع بفاعلية أكبر؟

الفصل الخامس

سرد القصص

لديَّ ستة رجال في خدمتي
(علَّموني كل ما أعرفه)
أسماؤهم: ماذا ولماذا
ومتى وكيف وأين ومَن.

روديارد كيبلينج، «الفيل الطفل»
جست سو ستوريز

لا يوجد ما هو أروع أو أكثر سحرًا من سرد قصة على نحو جيد. فلا بد لك أن تنصت؛ فتجد نفسك منجذبًا ومندمجًا بالكامل.

عندما كنتُ ولدًا صغيرًا كان لديَّ بضعة أماكن ألوذ إليها، وكانت مكتبة كارنيجي في كالدويل في أيداهو المكان المفضل لديَّ. كانت مكتبة كارنيجي آخر المكتبات من نوعها في الجزء الذي كنت أعيش فيه بولاية أيداهو؛ كانت عبارة عن مبنًى صخري كبير يقع على حديقة فخمة تظلل عليه أشجار ضخمة، وتغطِّيه على نحو عشوائي أشجارُ اللبلاب. كانت هذه المكتبة مهيبة وجذابة في الوقت نفسه. كان شيء غريب يحدث في كل مرة أسير بجوار هذه المكتبة؛ فقد كانت تفتح ذراعَيْها وتدعوني للدخول فيها بقوة لا تُقاوَم؛ إذ تحتضنني بكتبها منذ لحظة غلق الباب الكبير ورائي. بمجرد دخولي من الباب، أخطو إلى عوالم جديدة؛ عوالم إرنست هيمنجواي، وجاك كيروك، وزاين جراي، وبيتر هاثاواي كابستيك، وجاك لندن، وروبرت روارك، ولويس لامور، ومارك توين. شارَكَ كلٌّ من هؤلاء الرجال طواعيةً في حمايتي وتعليمي؛ فقد اصطحبوني إلى أماكن بعيدة حيث قابلتُ أشخاصًا مثيرين للاهتمام، وخضتُ مغامرات مذهلةً. علَّمني كلٌّ منهم كيف أحكي قصةً

بطريقة جديدة ومتميزة، وعرَّفني كلٌّ منهم على شخص آخَر يرغب في توسيع فكري وخبرتي. لقد علَّموني كيف أرى قصة في كل مكان، وعرَّفوني على كيفية مشاركتها معك.

أجلس وأنا أكتب هذا الكلام في مدينة مينيابوليس في ولاية مينيسوتا. تبلغ درجة الحرارة في الخارج ٢٥ درجة تحت الصفر، وحين أنظر إلى الناس وهم يسيرون مُسرِعين تحت نافذتي في الفندق أرى وجوههم وهي مدفونة عميقًا في معاطفهم وأوشحتهم … كلهم ما عدا رجلًا واحدًا غريب الأطوار، فقد كان جلده غير المغطَّى أحمرَ اللون وكأنه محترق من اللهب، وشعره مجمدًا، وكان نَفَسُه المتألم يخرج في صورة بالونات الكلام كتلك التي تراها في الرسوم الكاريكاتورية، حيث تنفصل وتتلاشى وتتفتت في الشارع. وأنا أراقبه أدركت أنه في مأزق؛ يمكنني دون سماع أية كلمةٍ إدراكُ أنه يسبُّ وقبضتاه تهتزان باهتياج. لم يكن يعلم أن أزمته على وشك أن تسوء، فلم يكن يستطيع توقُّع الأمر، لكني توقَّعْتُه.

أرأيت كم يصعب التوقُّف عن قراءة القصة؟ لقد تركتك الآن تتساءل عمَّا حدث فيما بعدُ، تريد أن تعرف، ولا بد أن تعرف؛ فقد اقتحمتُ باستخدام بعض الجمل البسيطة أحلامَ يقظتك، وجعلتُك تخوض تجربة. أنت تعرف شعور أن تنخفض الحرارة إلى ٢٥ درجة تحت الصفر، أو لديك فكرة جيدة عن هذا، وأنا متأكد من أنك وأنت تقرأ هذا الكلام يمكنك تخيُّل البرد يسري في عمودك الفقري، والتنفس في هواء بارد لدرجة أنه يجمِّد أنفك ويحرق رئتيك. وأنا متأكد أيضًا من أنك تستطيع تخيُّل هذا الرجل المسكين وتتساءل عمَّا يوشك أن يحدث له. لذلك قبل أن أعلِّمك أي شيء آخر، دَعْني أخبرك عمَّا ظهر أمام عيني.

يدق الرجل على الزجاج الموجود أمامه آمِلًا جذب انتباه أي شخص. بدأ يصاب بالبرد الشديد. تحسس الرجل مفتاحَه وحاوَلَ دون جدوى فتح الباب، بينما كان الرجل الموجود بالداخل، الذي ينعم بالدفء بمعطفه الصوفي وقبعته المصنوعة من الفراء، يلوح ويصيح من خلف الزجاج؛ فيصيح الرجل الذي كاد يتجمد في المقابل. أحاوِل جاهدًا أن أسمع ما يُقال لكن دون فائدة؛ إذ أجلس في غرفة في فندق يقع على الجهة الأخرى من الشارع. فجأةً أدار الرجل المتدفئ ظهره وسار مبتعدًا عن ناظري، مسبِّبًا جولةً أخرى من الصياح والقرع من الخارج أشبه بتلك التي تراها في الرسوم المتحركة. أمسكت بكاميرتي وركَّزتها على المشهد، شاعرًا بأن أمرًا سيئًا على وشك الحدوث، أستطيع الشعور به. يمكنني رؤية قطرات صغيرة من الماء تتجمَّد على وجه هذا الرجل خارج

الباب الزجاجي. أتعجَّب لماذا لم يقف أحد من المارة ويقدِّم له يد المساعدة، وفي هذه اللحظة بالذات يحدث المتوقَّع؛ وضع الرجل الموجود في الداخل قطعةً من الورق على الزجاج. قرَّبت عدسة كاميرتي التي يبلغ قطرها ٣٠٠ ملِّيمتر وقرأت المكتوب: «أنا آسف يا سيدي، لكن الأقفال متجمدة ولا نستطيع فتح الباب. انظر إلى أعلى، فإن زوجتك سترمي إليك بمعطفك من النافذة.» وهكذا تغيَّرَ كل شيء؛ لقد تحوَّل موقفٌ بالغ السوء إلى موقف جيدٍ. سقط الخلاص من يدي امرأة في الدور الخامس. عندما أغلقت المرأة النافذةَ بعنف، التقَطَ الرجل المعطفَ وارتداه مسرعًا فوق ملابس الرياضة، ثم بدأ يسير ببطء إلى المقهى الواقع على بُعْد بضع بنايات في الشارع نفسه.

انظر كيف كانت نهاية القصة مرضية، وكيف كان عليك الاستمرار في القراءة لتعرف ماذا حدث، وكيف تملَّكَك شعورٌ جيد عندما وصلتَ إلى النهاية. لقد كوَّنْتَ بالفعل بعض الاستنتاجات بشأن النهاية، كما أمددتك بمعلومات كافية لتملأ الثغرات في الوقت المناسب حتى تستطيع التوصل للاستنتاجات الصحيحة. وهذا بالضبط ما يحدث عندما تحكي قصةً لعميل محتمل أو أي شخص تريد إقناعه بشدة.

تتمتع القصص بقوة جوهرية، ونحن نتعلم من القصص طوال حياتنا. وقد تعلَّمنا الاستماع إلى القصص والبحث عن مغزى القصة أو معناها؛ وكذلك عرفنا أن القصص ممتعة. ونستمع إلى القصص بطرق مختلفة عن استماعنا للحقائق والأرقام، وفي الواقع أنت تستطيع الشعورَ بهذا الفرق في جسمك وتراه في حركتك.

إذا حكى لنا شخص ما قصة، فإننا ننجذب ونستمع إليها، كما نجد أنفسنا منجذبين بقوة إذا كان الراوي جيدًا. وإذا كان الراوي سيئًا، فإننا نتغاضى عن ذلك في كثير من الحالات ونحاول جعلها مناسبةً لنا.

تصبح القصص بالغةَ التأثير حين تستخدمها لإقناع الأشخاص.

إن التحدي الذي يواجهه كثير من الناس وهم يحاولون الإقناع، هو أنهم لا يأخذون الوقت الكافي للتفكير في ماهية قصتهم؛ فهم يُلقون عددًا من الحقائق أو عددًا من الأفكار؛ ويفعلون ذلك بنوع من الإلقاء أو سرد النقاط، وعلى هذا النحو لا تكون قصة في الواقع، بل في هذه الحالة تكون أشبه بمسألة كلامية لا بد أن نحلها. أنا لا أعرف ما إنْ كنتم مثلي أم لا، لكنني أحب القصص وأكره المسائل الكلامية!

عندما تسرد حقائق وأرقامًا فقط، فإن هذا يدفع الناس إلى خوض عملية تقييم منطقية أحادية البُعْد، فيسألون: «هل ١ + ١ = ٢؟» إذا كانت الإجابة لا، إذن فإن

هذا ليس مناسبًا أو صالحًا أو حتى معقولًا بالنسبة إليهم، والنتيجة أنه يصيبهم الشك ويبدءون في محاولة العثور على أسباب خطئك بدلًا من الاندماج معك.

إذا أردتَ ألَّا يلاحظ عملاؤك أو الأشخاص الذين تحاول إقناعهم الثغرات فيما تقول، فمن المهم أن تحكي قصة محكمة الصياغة. فلا بد أن تكون قصتك مليئةً بالصور المجازية، وتوظِّف أفعالًا قوية من أجل تحريك مشاعر القارئ أو المستمع؛ فثمة اختلافٌ كبير بين أريكة خضراء ومقعد وثير تصل ذراعاه إلى أذنَيْك عندما تغوص بداخله وأنت تضع طفلًا على فخذيك. ويوجد فرق أكبر بكثير بين مقدم خدمة الإنترنت، والمكان الوحيد على شبكة الإنترنت الذي تستطيع فيه التعلم والتواصل وتحقيق ما تريد. إنها مواجهة بين مكتبتك القديمة الطراز وفيلم «المصفوفة». لا بد أن تنشئ قصصُك روابطَ بين ما يفكر فيه الشخص، وما يؤمن به بالفعل، وما تريده أنت أن يؤمن به ويفعله.

تكون القصص شديدةَ الإقناع لعدة أسباب وعلى عدة مستويات. إننا معتادون على الاستماع إلى القصص؛ إذ إنها الطريقة التي نتعلم بها منذ أقدم العصور. فقد انتقلت التقاليد الشفهية الشعبية عن طريق الكلام قبل أن تصبح الطباعة أو وسائل الاتصال الإلكترونية متاحةً، ولا تزال هذه الطريقة مستمرة حتى يومنا هذا لدى الكثيرين في صورة سِيَر ذاتية عائلية. وقد تعلَّمنا أيضًا أنه عندما يسرد أحدهم قصةً، فإننا يجب أن نستمع بصرف النظر عن مدى رداءة أسلوب السرد. لقد اكتشفت منذ سن صغيرة جدًّا أن القصص تحمل رسائل وتعلَّمت طريقة فك شفرتها، لكن فك الشفرة هذا يتطلَّب الانتباه (وعند الإقناع، نحن بحاجة إلى انتباه المستمع). إن القصص مقنعة أيضًا لأنها تجعل المستمع جزءًا من الأحداث، وسواء أكانت القصص مكتوبة أم شفوية أم منقولة إلكترونيًّا، فإن القصص الجيدة تجعلنا في حالة من النشوة؛ فنتخيل أننا جزء من الأحداث، وأنت لا تستطيع القيام بأي فعل خارج جسمك حتى تفعله أولًا في ذهنك، فلا بد أن تتخيل الأمر أولًا حتى تستطيع تنفيذه. تؤثر القصص في النصفين الأيمن والأيسر للمخ كليهما؛ فهي تشجعك على التذكر والإحساس؛ فالقصص تؤثر في المشاعر.

متى أَقْدَمْتَ على الإقناع، فلا بد أن تفكر فيما تريد أن تقوله، وفي الرسالة التي تريد توصيلها، وما تريد من المتلقي أن يفعل؛ ثم تبدأ في صياغة قصتك.

تختلف القصص المقنعة عن القصص المعتادة اختلافًا جوهريًّا؛ لأنها مصممة من أجل جذب انتباهك، وتحقيق مستوًى عالٍ من الاهتمام، وخلق رغبة، والسماح لك بالوصول إلى الاستنتاجات الضرورية من أجل اتخاذ الإجراء الذي أريد منك اتخاذه.

تتمثل إحدى القوى الخفية للقصة المقنعة المسرودة جيدًا في عدم قدرة أي شخص آخر على سردها بالطريقة نفسها، خاصةً منافِسِيك. لا عجب أن هذا الوصف الذي عرضته للتوِّ يشبه معادلة التسويق القائمة على «جذب الانتباه/إثارة الاهتمام/خلق الرغبة/اتخاذ إجراء»، التي كانت تمثل الأسلوب الأساسي في الدعاية لأكثر من نصف قرن. والسبب في ذلك بسيط؛ فأفضلُ المعلنين رواةُ قصص استثنائيون، وكل ما يفعلونه هو أنهم يجردون سرد القصص إلى أبسط وأنقى أشكاله عندما يرتبط بالإعلان.

يوجد اختلاف مهم لا بد من توضيحه بين القصص المقنعة والقصص الروائية؛ فبينما تشترك القصص الروائية مع القصص المقنعة في كثير من عناصر البناء والإلقاء نفسها، فإنها تختلف في غايتها وهدفها. فغاية القصص الروائية وهدفها هما تسلية القارئ؛ فالهدف من تأليفها هو التأثير فيك وإشباع حاجتك إلى الهروب من الواقع بشكل ما. أما القصص المقنعة، فتستفيد من العناصر المتفق عليها للروايات والأشكال الأخرى من القصص الشفهية، لكنها تُؤلَّف من أجل تحقيق محصلة مختلفة. إنها تهدف إلى دفعك للوصول إلى استنتاج محدد مسبقًا، واتخاذ إجراء حدَّده الشخص القائم بالإقناع مسبقًا.

(١) كيفية سرد قصة مقنعة

يستطيع بعض الأفراد سرد قصة رائعة في كل مرة، بينما لا يستطيع البعض الآخر ببساطة إتقان الأمر مهما حاوَلوا جاهدين. إلا أن سرد القصص مهارةٌ يمكننا جميعًا إتقانها واستخدامها متى أردنا. إليك بعض خطوات سرد قصة مقنعة:

(١) «اعرف قصتك»: إن السبب في أن معظم القصص التي تسردها حاليًّا ليست مقنعة، هو أنك لا تفكر فيها بتمعُّن، أو أن موضوعها أو الخبرة المعروضة فيها ليست خاصة بك، فتتبادر إلى ذهنك في شكل معلومات متفرقة أو مثال معين، لكن هذه المعلومات لا تخرج في سيل حقيقي؛ لذا يبدو الأمر كما لو أنك تسرد مجموعةً من النقاط أو معلوماتٍ متفرقةً. الأسوأ من ذلك أن يسرد عليك أناس آخَرون قصصًا، ومن المفترض منك أن تنقِّحها لتصبح خاصة بك وأنت تفتقر إلى كل المعلومات الأساسية التي تمكنك من جعل هذه القصة حقيقية ومكتملة؛ لذا فإن أكثر القصص المقنعة هي تلك التي كنتَ طرفًا في أحداثها.

حتى تحظى قصتك بالاستحسان، يجب أن تعرف ما يحتاج المستمع أو القارئ إلى سماعه حتى تحقِّق له احتياجاته. أريدك أن تفكِّر في شيء تبيعه أو في شيء ينبغي أن تقنع به شخصًا ما بانتظام. حتى تكون قصتك مقنعة، يجب أن تبدأ بتحديد ما لديك؛ ما هي النقاط التي لا بد أن تذكرها في كل مرة تتحدَّث فيها إلى شخصٍ ما حتى يقتنع؟ وما هي الأشياء التي يجب أن يعرفها جمهورك أو سيسألون عنها ولا بد أن تجيب عنها حتى يشعروا بالرضا؟ وما الذي سيستفيدونه من حلولك المقترحة؟ دوِّنْ كلَّ هذه العناصر في قائمة على ورقة.

بعد ذلك حدِّدِ البراهين. ما هي الأدلة والبراهين الموجودة لديك التي ستُقنِع الناسَ بأن ما تقوله صحيحٌ؟ مَن أيضًا يفعل ما تطلب مني أن أفعله؟ اكتب كلَّ ما لديك من براهين في ورقة الآن.

الآن، عليك أن تحرك مشاعري. فما الألم الذي سأشعر به، أو الذي ربما شعر به آخَرون، بسبب عدم شراء ما تبيعه؟ هل فقدوا أموالهم أو احترامهم؟ هل عانَوْا من نوعٍ ما من الخسارة؟ وهل يوقعون بأنفسهم في شكل من أشكال الفشل؟ ما الذي سيحدث أو ربما يحدث إذا لم يتخذوا إجراءً ما؟ اكتب هذا الآن.

هيِّئْني للأسئلة التي يجب أن أطرحها أو التي سأطرحها بالتأكيد. حدِّدْ هذه الأسئلة والإجابات عليها واكتبها في قائمتك أيضًا.

أخيرًا، ماذا تريد مني أن أفعل؟ اكتب هذا بدقة بالغة، بالإضافة إلى الخطوات التي لا بد لي من اتخاذها من أجل فعله. كذلك اكتب الاعتراضات التي سأوجهها لك؛ فإذا كنت بحاجة إلى الحصول على تمويل، فاكتبْ هذا، أو إذا كنت بحاجة إلى الحصول على موافقة من مجلس الإدارة، فاكتب هذا أيضًا. حاوِلِ التخلُّص من كل أوجه الاعتراض.

(٢) «اعرض قصتك»: تجيب القصة المقنعة عن الأسئلة «مَن» و«ماذا» و«متى» و«أين» و«لماذا» و«كيف» على النحو التالي:

(أ) «لفت الانتباه»: بعد قليل سأوضح لك كيف تقول عبارةً تستحوذ على الاهتمام؛ لكن مؤقتًا عليك أن تعرف أنك لا بد أن تستحوذ على الانتباه. فأنت تريد عبارةً قويةَ التأثير لدرجةٍ تجعل أشخاصًا على بُعْد ١٥ قدمًا منك يتوقفون عما يفعلونه ويأتون للاستماع إليك، أو سيرهفون أذنهم ويتخلَّوْن عن أخلاقهم الحميدة من أجل استراق السمع.

(ب) «وضع الأساس»: في هذا الجزء من قصتك تضع الأساس؛ فتُدرِج أية معلومة لا بد للمتلقي من معرفتها حتى يفهم القصة، وتسد ثغرات معرفته، وتعطيه خلفية كافية تمكِّنه من فهم ما تقوله. ففي هذا الجزء تُدرج كل الأشياء التي يجب على المرء معرفتها، والتي قد حدَّدْتَها من قبلُ على الورق.

(ج) «تحريك المشاعر»: أَوْقِد حماس المتلقي، أو انقله إلى مكان يشعر فيه بالألم أو الشهوة أو الرغبة أو الخسارة. خذ ثلاث نقاط على الأقل من القائمة التي وضعتها من شأنها أن تحرك المشاعر، وضَعْها في هذا الجزء من قصتك. تأكَّدْ من استخدام نقاط يصعب على المتلقي أن يعارضها أو يدرك على الفور أنها ستحدث له أو قد حدثت لشخصٍ يعرفه. (فإذا لم يستطع المتلقي التأثر بهذه القصة، إذن فقد حان الوقت لتقديم قصة عن شخص مثله تشرح فيها ما حدث له.)

(د) «تقديم البراهين»: من الأفضل أن تقدم للمتلقي مثالًا على شخصٍ يعرفه، أو شخصٍ يشبهه أيضًا. أخبره بقصته واجعله يدرك أنه شخص حقيقي. إذا لم يكن لديك شخصٌ تستشهد به، فاسرد قصة عن نفسك تزيد من المصداقية والبراهين في هذه النقطة.

(هـ) «الإجابة عن أسئلة المتلقي»: جهِّزْ على الأقل من ثلاثة إلى خمسة أسئلة يرجح أن يطرحها المتلقي عليك، وأَجِبْ عنها استباقًا. اجعل المتلقي يعرف أنك خبير لأنك تعرف بالضبط الأشياءَ التي سيسأل عنها. قدِّمْ مزيدًا من الأدلة في هذه المرحلة، ووضِّح كيف أُجيب عن سؤال مماثل طرَحَه شخصٌ آخَر وما النتيجة التي ترتبت على ذلك.

(و) «تقديم معلومات كافية للمتلقي ليصل إلى الاستنتاج المطلوب»: قدِّمْ للمتلقي تفاصيل كافيةً حتى لا يتبقى لديه إلا قليل من الأسئلة التي تحتاج إلى تفاعُل. أخبره بما يجب عليه فعله، ومتى ولماذا يجب عليه ذلك. بالمصطلحات النفسية يدفعنا هذا إلى إجراء بحث بالاشتقاق التحويلي من أجل محاولة العثور على إجابات ومعانٍ.

(ز) «الحصول على رأي المتلقي»: أنت تريد أن تعرف ما إذا كان المتلقي قد فهم مقصدك، ولا تريد أن تخمن الأمر؛ لذلك عليك أن تسأله. اسمح له بإعطائك المزيد من المعلومات الآن بعدما سمع قصتك. اجعله يوضح كيف ينطبق عليه ما قلتَه له للتوِّ.

هكذا تُقدَّم القصة المقنعة. وبمجرد أن تُقدَّم القصة على هذا النحو، تستطيع البدء في إضافة الجزء الذي يجعل القصة ممتعةً. يجب أن تقدِّم كلَّ قصة تعتزم استخدامها في الإقناع بهذه الصيغة لتضمن نجاحك. وسواء أكنتَ تسرد القصة على مسمع شخص

واحد أم على مسامع كثيرين، أم كنتَ تسردها كتابةً أم في إعلان أم على شبكة الإنترنت؛ تظل الصيغة واحدة؛ لأن أفضل القصص في النهاية هي التي تُروى لشخص واحد في المرة، بصرف النظر عن عدد أفراد الجمهور أو طريقة تلقيهم لرسالتك. تؤثر القصص المقنعة في الفرد شخصيًّا وتحملك معها عبر هذه العملية؛ لأنها تُعرَض بطريقة تجذبك وتأسرك أنت وكل شخص آخَر يقرؤها أو يستمع إليها.

(٣) «اسردْ القصة»: إن سرد القصة هو الجزء الممتع، وأيضًا الجزء الذي يفشل فيه معظم الناس. تذكر عندما كنتَ طفلًا وكان شخصٌ ما يقرأ لك قصة (إذا لم تستطع التذكُّر، فاذهب إلى إحدى المكتبات أو محلات بيع الكتب حيث يقرأ الناس للأطفال، وشاهِدْ ما يحدث)؛ فقد كان لُبك يؤخذ تمامًا حينما كان يقرأ أحدهم لك قصة، لكنك كنت تريد دومًا أن يقرأ لك القصة شخصٌ بعينه. لقد كان هذا الشخص هو مَن يجعل القصة تنبض بالحياة؛ فتصدر التنانين أصواتها عبر القارئ، مما يجعلك تصرخ من الرعب، وتتحدَّث الفتيات بأصوات حادة مرتفعة تداعب أذنيك من الداخل، وتستطيع أصوات الحطَّابين العميقة أن تهزك من الداخل؛ فتشعر بأنك مسحور ولا تطيق انتظار الكلمة التالية. فعندما يقرأ لك قارئك المفضل، لا يمكنك الاكتفاء من القصص. يؤثِّر قارئو القصص المقنعون في حواسك بلغة جسدهم، ونبرة أصواتهم، وتواصُلهم البصري، وبمشاعرهم؛ فيبهرونك بمشاعرهم، ويداعبونك بحس الفكاهة لديهم، ويقودونك إلى الاستنتاج المنطقي الوحيد الذي يمكن لأي شخص الوصول إليه. ويا له من شعور!

عندما تبدأ في سرد قصتك لا بد أن تجذب انتباه مستمعيك وقرَّائك، وأفضل طريقة للفت انتباههم هي استخدام عبارة مثيرة للاهتمام. أحيانًا تكون عبارة بسيطة مثل: «دَعْني أحكي لك قصة»، أو يمكنك بدء كلامك بأن تقول «أتعلم، لقد فكرتُ للتوِّ في ...»، أو بسؤال: «هل حدث لك هذا من قبلُ؟» فأي سؤال سيهيئ الناس بسهولة للدخول في حالة تجعلهم ينصتون إلى قصتك.

إذا طرحت سؤالًا، فسيشعر معظم الناس بأنهم مُجبَرون على الإجابة، ويسمح لك هذا ببدء سرد القصة. وأفضل طريقة لطرح سؤال هي أن تسأل شيئًا من قبيل: «هل تعرَّضْتَ من قبلُ إلى ...؟» لذا إذا طرحتُ عليك هذا السؤال: «هل مررْتَ من قبلُ بوقتٍ شَحَّ فيه المال لديك تمامًا، بحيث لم تكن تتخيَّل إنفاقَ فلسٍ واحدٍ، ومع ذلك كنتَ تعلم يقينًا أن أفضل شيء يمكنك فعله لمستقبلك هو استثمار كل فلس تملكه؟» فإنك تصبح مجبرًا على البحث في داخلك ومحاولة العثور على تجربة مشابهة. (افعل هذا الآن،

ولاحظ مدى استعدادك للاجتهاد في البحث عن إجابة ملائمة.) يعثر الناس دومًا على مثل هذه التجارب في حياتهم، حتى إن لم يتخذوا الإجراء الذي شعروا بأنه يُفترَض عليهم اتخاذه؛ فهم لديهم التجربة الفعلية والتجربة الشعورية المناسبتان للتماهي مع القصة وسيعثرون عليهما. وبمجرد اعترافهم بمرورهم بهذه التجربة أو عدمه، فإن هذا يتيح لك فرصة الدخول مباشَرةً في القصة. عليك فقط التعديل قليلًا في القصة لجذب انتباه الذين لم يمروا بالتجربة، عن طريق إخبارهم بقصة تجربتك الشخصية.

دَعْني أكشف لك عن بضعة أسرارٍ إضافية لسرد القصص حين أحكي لك قصة متعلقة بمجال المبيعات.

إن أفضل طريقة لسرد القصص هي سردها على أجزاء؛ لذلك عليك أن تبدأ بطرح سؤالك، أو أي شيء يجذب اهتمام جمهورك، ثم تفكر في الأنواع المختلفة من الأشخاص الذين ستتحدَّث إليهم بانتظام. يتحدَّث معظمنا مع أربعة أو خمسة أنواع من البشر طوال فترة أي التزام معتاد في تجارتنا.

فثمة مشترون، وثمة أشخاص متشكِّكون، وثمة مَن لديهم أسئلة؛ وعليك أن تعرض معلومة مختلفة أو تسرد قصة مختلفة قليلًا على كل نوع من هؤلاء، وحلقات الوصل هي أجزاء قصتك التي من شأنها أن تربط قصتك هذه بأي مشترٍ أو شخص تحتاج إلى إقناعه، وعندما تريد بدء القصة، عليك أن تجذب انتباهه، وهنا ينبغي لك أن تربط قصتك بشيء مهم ومؤثر بالنسبة إليه.

إليك مثالًا على كيفية تطبيقي هذا الأمر إذا كنتُ أبيع سيارات. ربما أبدأ ببساطة بطرح السؤال: «أنت هنا من أجل السيارة الحمراء، أليس كذلك؟»، أو «ما العنصر المهم في السيارة من وجهة نظرك؟»، أو «ما الذي ترى أنه مهم في السيارة بالنسبة إليك؟» وإليك سؤالًا آخَر جيدًا: «ما المهم في هذه السيارة بالنسبة إليك؟»، فبذلك أدفع الشخص إلى إعطائي معلومات إضافية. ثم إليك أسلوبَ سيْرِ المحادثة بدايةً من الإجابة:

«حسنًا، أنا أبحث في الحقيقة عن سيارة حمراء لأني أريد سيارة رياضية. لكني أريدها مكشوفة وسريعة، وأحب الإطارات الجديدة المنخفضة المنسوب.»

«أتعلم، لقد تذكرت للتوِّ أن شخصًا أتى هنا منذ بضعة أيام، وكان يخوض سباقات موقف السيارات؛ أتعرف تلك السباقات التي تُوضَع فيها أقماعُ المرور في ساحة وقوف السيارات لتسرع السيارة فيما بينها؟ لقد كانت السيارات الحمراء تروق له جدًّا أيضًا. لكن أتعرف ماذا قال لي؟ لقد قال إنه عندما يشارك في هذه السباقات كانت السيارة

الداكنة تناسبه أكثر بحق؛ لأن الناس يستطيعون تمييزها في الحلبة بسهولة أكبر وسط كل السيارات الحمراء، وهو يريد لفت كل الأنظار إليه.

يبدو أن كلَّ مَن لديه سيارة رياضية يكون لونها إما أحمر وإما أزرق زاهٍ وإما ما شابه ذلك؛ لذا بدلًا من ذلك، اختار هو سيارة سوداء لأنها ستكون مميزة وقد نجح هذا الأمر بالفعل معه. والآن، بالطبع أنا لا أقول إن هذا هو المناسب لك؛ لكن إذا أردتَ أن تتميَّز، وأنت بالفعل تحب شكلَ هذه الإطارات المنخفضة المنسوب، والسرعة مهمة لك؛ إذن فعليك التفكير في هذا الأمر.

فهل التميز عن الحشود أمر مهم بالنسبة إليك، أم تريد سيارةً تشبه كثيرًا من مثيلاتها في الشارع؟» هنا تحصل على معلومة أخرى من المشتري، يعطيها لك طواعيةً؛ فقد أصبح جزءًا من قصتك؛ فيقول لك: «لا، لا، إن التميز عن الحشود أمر مهم لي أيضًا.» «حسنًا، إذن ربما يمكننا إلقاء نظرة على هاتين السيارتين.»

إذا كانت لديك سيارة حمراء، فهل كنت ستبيعها له؟ بالطبع. لكن ماذا يحدث إذا كنت تريد فعلًا خدمة هذا الشخص على نحو أفضل؟ فربما تساعده السيارة السوداء في الحصول على مظهر متفرد، أو ربما لا تكون لديك سيارة حمراء بكل الكماليات التي يريدها، وربما هامش ربحك في السيارة السوداء أكبر. لقد غيرت رغباته من خلال سرد قصة بسيطة عمَّا حدث مع شخص آخر وربطها بمعاييره.

أخيرًا، تأتي نهاية قصتك، وهي ببساطة إتمام البيع. حاوِلْ أن تكون قصتك شديدة البساطة. ما المقصود بهذه القصة؟ وما الهدف من ورائها؟ إذا كنتَ قد سردت القصة على نحو صحيح، فإن الإجابة بوضوح ستكون: «هذا هو الاختيار الأمثل لي.» ينبغي أن تؤدي نتيجة سماع الغرض من القصة إلى التوصل إلى استنتاج منطقي يؤدِّي بدوره إلى اتخاذ إجراء.

في حالة السيارة، أنت تحاول تحويل العميل المحتمل من شراء سيارة حمراء إلى شراء سيارة سوداء؛ لذلك فإن الغرض من القصة هو أن تقول: «انظر، إذا أردتَ أن تكون مختلفًا، وإذا أردتَ أن تتميز عن غيرك، إذن فعليك بشراء السيارة السوداء لأن كل الناس يقودون سيارات حمراء، بينما أنت الوحيد الذي يقود سيارة سوداء؛ فهذه السيارة هي التي ستلفت الانتباه إليك.» يبدأ هذا الكلام في تغيير معايير المشتري، ويبدأ في دفعه الفعل بنحو يعجز عنه أي شيء آخر.

(٢) كتابة قصص مقنعة تعني كتابة قصص جيدة

لا يختلف سرد القصص تحريريًّا عما أوردناه سابقًا؛ فإذا أردت أن تجعل خطابات البيع التي تحررها أكثر تأثيرًا، فعليك بسرد قصص فيها. فعندما تكتب، وهذا مهم للغاية، تصبح القصص أداةً قويةً للغاية في تقسيم المادة الإعلانية التي تستعين بها؛ فإذا أردت أن تدفع الناس إلى اتخاذ إجراء ما، فلا بد أن يكون لديك شيء يستمر في جذبهم مرارًا وتكرارًا ويجعلهم يواصلون القراءة. لقد سمع معظمنا على الأرجح عن الغرض من العنوان؛ فالغرض من العنوان هو دفعك إلى قراءة الجملة الأولى، والغرض من قراءة الجملة الأولى أن تدفعك إلى قراءة الجملة التالية، وهكذا.

تؤدي القصص هذه الوظيفة لأن الناس يبدءون في البحث عن الجزء التالي من القصة؛ الجزء التالي من الأحجية. ربما لم يسمع بعض منكم قطُّ ممَّن يعيشون خارج الولايات المتحدة عن بول هارفي، لكن بول هارفي هو راوي قصص، كل ما يفعله هو رواية القصص في الإذاعة، وهو يفعل ذلك منذ عقود وما زال الناس يستمعون له بترقُّب شديد، وخاصةً لوجود احتمال كبير أن يكونوا قد سمعوا القصة نفسها بالفعل، لكن ليس بالطريقة التي يرويها بها؛ فهو يحكي نصف القصة، ثم يذهب إلى فاصل إعلاني، ثم يعود ويقول: «والآن نكمل باقي القصة.» لا يستطيع الناس تغيير المحطة. وما لم يكونوا غير مهتمين إطلاقًا بالقصة من الأساس، لا يمكنهم تغيير المحطة خلال الفاصل الإعلاني حتى لا يفوتهم باقي القصة. كوَّن هارفي طائفة من المستمعين بقصصه المقنعة، التي يسردها ببراعة شديدة لدرجة أنك لا تملك إلا أن تجلس وتنصت إليها.

عندما تكتب خطابات أو إعلانات جيدة، فأنت ببساطة تسرد قصصًا جيدة. بإمكانك قطعُ القصة في أي جزء وجَعْلُ القرَّاء يعودون إليك طلبًا لمعرفة المزيد، مثلما يفعل بول هارفي. فبإمكانك سرد ثلاثة أرباع القصة أو نصفها، ثم تقول: «أتعرفون، سأعود لاستكمال القصة في غضون ثوانٍ قليلة، لكن إليكم بعض الأشياء التي أرى أنه تجدر الإشارة إليها.» ثم تبدأ في وضع معاييرك عن الشيء الذي تريد منهم أن يشتروه أيًّا كان، عن طريق ربط قصتك بما تبيعه.

بعد ذلك تحكي جزءًا آخر من القصة، وتربطها كلها بعضها ببعض. أخيرًا، في النهاية عندما يضطرون إلى قراءة الخطاب بأكمله من أجل الوصول إلى نهاية القصة، تكون بذلك قد أعطيتَهم كلَّ المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل التوصُّل إلى الاستنتاج المنطقي الوحيد، وهو الشراء منك.

عندما تصنع قصصك احرصْ على أن تقسِّمها إلى أجزاء يمكن رَبْطها بكل جزء من عملية الشراء، ويمكن أيضًا ربطها بكل نوع من الأشخاص يُحتمَل أن يقرأ خطابك، أو يأتي للحديث معك مباشَرةً، أو عبر الهاتف، أو يستمع إليك خلال لقاءٍ معك في وسائل الإعلام.

(٣) سرد القصص في وسائل الإعلام

يتساءل الجميع عن كيفية توصيل قصتهم إلى وسائل الإعلام، وأفضل إجابة عن هذا أنك لديك الفرصة لجذب انتباه أي مراسل صحفي عن طريق إخباره قصةً رائعةً. ما هو الغرض الحقيقي لأي مراسل؟ لا ينتبه الناس إلى هذا؛ فلا تنتبه كبرى شركات العلاقات العامة في الدولة لمثل هذا المفتاح البسيط. فإن غرض المراسلين الصحفيين هو سرد قصة؛ فهذا هو الشيء الوحيد الذي يفعلونه، وهم دومًا يبحثون عن قصص من أجل سردها.

وأنا أُجري أبحاثي الخاصة بهذا الكتاب، استخدمتُ خدمةً تُدعَى بروفنت من أجل طرح ما لديَّ من أسئلة على شركات العلاقات العامة، أو الاستفسار منها عن أشخاص أردت إجراء مقابلات معهم. في خلال دقائق من إرسال استفساري، بدأتُ أتلقَّى الردودَ، وكان أغلبها سطحيًّا، وكانت جميع التصريحات الإعلامية التي تلقيتها مليئة بالمبالغة والوعود ونادرًا ما كانت فعَّالة فيما يتعلق بالخبراء الذين وصفتهم، وقد تخلصت من معظمها على الفور. لكن التصريحات التي احتفظت بها، هي التصريحات التي جذبت اهتمامي بالفعل، وأثَّرت بالفعل في مشاعري؛ فقد جذبتني بقصصها الساحرة وجعلتني أشتاق إلى معرفة المزيد. من بين أكثر من مائة رد تلقَّيْتُه على جزء واحد من هذا الكتاب، لم أختَرْ سوى تصريح صحفي واحد لأجري مقابلة مع صاحبه، وكان قد كتب لي رسالةَ بريد إلكتروني مذهلةً، فلم يسعني إلا الإسراع بالاتصال به هاتفيًّا. أما الردود الأخرى فقد ذهبت كلها إلى القمامة. ومن المثير للاهتمام أنني استطعتُ أيضًا أن أستشفَّ شيئًا عمَّن سأجري مقابلات معهم من القصة التي أوردوها في ردودهم الأولية، أو من عدم ذِكْرهم أية قصة على الإطلاق؛ فكانت اللقاءات مع مَن يروون القصصَ بوضوح وعلى نحو جيد هي الأفضلَ، وحصلتُ منها على أفضل المعلومات؛ وأما الباقي فلم أورده في هذا الكتاب.

لذلك إذا استطعتَ أن تقدِّم للمراسلين شيئًا يريدونه، في الشكل المعتاد لديهم — وهو القصة — فإلى مَن سيستمعون في رأيك؟ أنتَ، أم شخص كتب عنوانًا عاديًّا للغاية

في نشرة إعلامية غير مؤثرة لا تجذب انتباه أي شخص، ولا تَعِده بأي شيء، أو تؤثر في مشاعره؟

أكرِّر، إن قوة القصص تكمن في قدرتها على التأثير في مشاعر الناس؛ فهي تثير اهتمام الناس الفكري والشعوري؛ فتجمع بين الفكر والمشاعر بحيث يستمعان ككيان واحد. وتكون النتيجة أن يتأثَّر المراسِلون بالقصة التي ترويها.

(٤) ممارسة مهارة سرد القصص

حتى تصبح راويًا جيدًا للقصص، عليك أن تتدرب على قصتك وتصقل أسلوب إلقائك. ما عليك سوى أن تروي القصةَ مرةً واحدة بصوت مرتفع إلى نفسك، ثم تواصل العمل على تحسينها بدءًا من هذه المرحلة. وأحدُ أفضل الأمور التي يمكنك الاستثمار فيها في أثناء تعلُّمك سرْدَ القصص، هو شراءُ ميكروفون زهيد الثمن، يمكنك التسجيل به في جهاز الكمبيوتر الخاص بك. اسرد القصة في الميكروفون، واستمِعْ إلى ما تقوله؛ هل خرجَتِ القصة كما ينبغي؟ هل تبدو جديرًا بالثقة؟ هل تبدو مُقنِعًا؟ هل تبدو منفعلًا في المواضع المناسبة؟

إليك أمرًا آخَر يميِّز القصص؛ إذا سردتَ قصتك دون أي تغيير في نبرة الصوت، ودون التعبير عن أي مشاعر في صوتك، فإنها لا تنجح أيضًا. وإذا كتبتَ القصص دون أيِّ تلاعُب باللغة أو بالمشاعر، فإنها لا تنجح على الإطلاق.

تخيَّلْ أنني أحكي لك قصة «الخنازير الثلاثة الصغار» أو «ذات الرداء الأحمر»، وأتحدَّث بصوت رتيب. هيا اقرأ هذا وتخيَّلْ في رأسك أقرب محاكاة لإلقائي الرتيب: «صنع الخنزير الأول بيته من القش، وجاء الذئب ونفخ فيه فأسقطه. أما الخنزير الثاني فقد صنع بيته من العِصِيِّ، وليست العِصِيُّ بمادة جيدة للبناء عندما يوجد ذئبٌ يتمتع برئتين قويتين؛ لذلك جاء الذئب ونفخ في البيت فأسقطه ...» عند قراءة القصة على هذا النحو، لا تؤثِّر فيك على الإطلاق، لكنْ عندما تقرأ النسخة الأصلية ... حسنًا، تتخيَّل الأمر.

عندما تحكي قصصًا جافة، ينقطع الناس عنك على الفور؛ فهم يحاولون معرفة «كيف أجعل هذا ممتعًا لي؟» لذلك عليك أن تستمع إلى ما تقوله وتقرأ ما تكتبه. تأكَّدْ من استخدامك أمثلةً جيدة، وتأكَّدْ من استخدام أفعال جيدة وقوية تجذب انتباه الناس، وتدفعهم إلى اتخاذ إجراءٍ ما، وتجعلهم يرون الأشياء التي تريد منهم رؤيتها في عقولهم، وتجعلهم يفعلون ما تريد منهم فعله.

أحد الأشياء التي أفعلها بانتظام هو النظر إلى الصور وشرح ما يحدث فيها. لا ينبغي حتى أن تعبر القصة عمَّا يحدث فعليًّا في الصورة؛ فأنا أختلق فحسب قصصًا عن الصورة وأَصِفُ ما يحدث في المشهد. ثم أعرض الصورة على شخصٍ ما وأقول له: «دَعْني أخبرك بقصة هذه الصورة.»

إذا نظروا إليها وقالوا: «يا للعجب! هذا ممتع بالفعل.» إذن أعلم أنني نجحت في وصفها، أما إذا قالوا: «حقًّا! أهذا ما يحدث؟» أو إذا لم يردوا على الإطلاق، فإنني أعلم أنني على الأرجح لم أنجح في وصفها.

إن هذه العملية ما هي إلا طريقة لبدء تعلُّم طريقة سرد قصة، وتعلُّم طريقة صنع قصةٍ خاصةٍ بك، وتعلم طريقة جذب اهتمام الناس، لتتمكَّن من التعامل مع مواقف غريبة عليك في الوقت الحالي، وتتمكَّن من صنع قصة حولها بسهولة وبسرعة؛ لأن هذا هو المطلوب منك عندما تشرع في إقناع الناس.

توجد ثلاث قصص يجب أن تكون حاضرة في ذهن أي إنسان، أولها قصتك الشخصية؛ فعندما يريد الناس معرفة المزيد عنك، لا بد أن تخبرهم بسيرة مصغرة جذابة وممتعة عن نفسك مناسبة لموقفك. والسيرة المصغرة شأنها شأن جميع القصص الأخرى، تتكوَّن من أجزاء، بحيث تستطيع إضافة مزيدٍ من المعلومات عند الضرورة أو عندما يكون الوقت مناسبًا. أما القصة الثانية فتكون عن شركتك، وتكون القصة الثالثة عن مُنتَجك أو خدمتك. تعلَّمْ إلقاء قصتك على نحو جيد وستتحسن قدرتك على الإقناع بسرعةٍ لتفوق أقرانك ومنافِسِيك إلى حدٍّ بعيدٍ.

ملخص الفصل

- تتخطَّى القصص المنطقَ وتؤثِّر في المشاعر.
- تكون القصص مقنعةً لأننا قد تعودنا منذ نعومة أظافرنا على الاستماع إليها والاستمتاع بها.
- تسمح القصص لك بوضع الشخص الذي تقنعه داخلَ الصورة؛ فيتسنى له أن يصبح جزءًا من الأحداث.
- تكون القصص مريحة لأنها تُلقَى بطريقة مألوفة؛ فلا بد من إلقاء قصصك بالطريقة المناسبة حتى تحقِّق أقصى تأثير لها.

- يجب أن تصمِّم قصصك بحيث تعزِّز الوعْيَ العاطفي بالمشكلة التي يحلها الحلُّ الذي تطرحه.
- عند تجميع أجزاء قصتك، تأكَّدْ من أنك تعبِّر عاطفيًّا عن كل رجال روديارد كيبلينج الستة الأوفياء الذين يخدمونه. عند صنع قصتك، أَجِبْ عن الأسئلة: ماذا ولماذا ومتى وكيف وأين ومَن.
- تغيِّر القصصُ الناجحة معاييرَ الشخص الذي تُقنِعه.

أسئلة النجاح

- ما هي قصتي اليومَ، وكيف أجعلها أفضل؟
- ما القصص التي أعرفها ولم أسردها بعدُ، والتي بإمكانها تعزيز وضعي؟
- ما الأدلة التي أملكها وبإمكاني تحويلها إلى قصص قوية مقنعة، أو بإمكاني سَرْدها من أجل تدعيم قصصي؟
- ما أهم خمسة أشياء تعلَّمْتَها من هذا الفصل وأحتاج إلى تطبيقها حتى أصبح أكثر إقناعًا؟
- مَن أكثر الأشخاص الذين أستمتع بالاستماع إلى قصصهم، وما الأشياء التي بإمكاني حذفها من هذه العروض التقديمية ممَّا يجعل قصصي أكثر تأثيرًا؟

الفصل السادس

الخبرة

عندما يدمِّر الرجال آلهتهم القديمة، سيعثرون على آلهة جديدة تحل محلها.

بيرل إس باك

القادة لا يجبرون الناس على اتباعهم، وإنما يَدْعُونهم للانضمام إليهم في رحلة.

تشارلز إس لاور

يصبح الإقناع أسهلَ عندما تكون خبيرًا مُعترَفًا به؛ لأن الناس تبحث عن شخص جدير بالثقة يستطيعون تصديقه. فهم أكثر استعدادًا لفتح عقولهم للإمكانيات الجديدة؛ فبمجرد أن تطور مكانتك لتصبح خبيرًا، يسهل عليك البدء في تكوين مجموعة من الأتباع، ويصبح إقناع أتباعك أسهل من إقناع الذين لا يعرفونك على الإطلاق.

فكِّر في الخبراء الذين نلجأ إليهم يوميًّا من أجل الحصول على نصيحة. يُعتبَر الدكتور فيل ماكجرو مَلِكًا بلا منازع في مجال تطوير الذات وعلم النفس؛ ويُعتبَر رَش ليمبو خبيرًا في أي شيء يتعلَّق بالتيار المحافظ؛ وبيتر دراكر هو أكثر قادة الحركة التنظيمية والإدارية حظوةً بالإشادة. يوجد شيء مشترك بين كل هؤلاء الأشخاص؛ فلديهم تابعون، وهم أناس يستمعون إليهم طواعيةً، ويؤمنون بهم، ويعطونهم مصداقيةً في كل مرة يوصون بهم لأصدقائهم وزملائهم.

عندما أتحدث عن الخبرة، فإنني أستخدم المصطلح على أنه يشمل كل شيءٍ؛ من كون الفرد خبيرًا بسيطًا في أحد المجالات أو الموضوعات، وحتى التحكم في مجموعات

ضخمة من الناس. ولأغراض الإقناع يشمل هذا المصطلح التعريفين الأول والثاني لكلمة guru؛ الأول بمعنى معلم روحي شخصي في الديانة الهندوسية والبوذية التبتية؛ والثاني المُستخدَم أكثر لخدمة أغراضنا بمعنى مستشار أو مرشد موثوق به (قاموس التراث الأمريكي للغة الإنجليزية، النسخة الرابعة).

من المهم لكل إنسان يمتهن الإقناع أو يأمل ببساطة في التفاوض على نحوٍ أفضل في الصفقات؛ أن يصبح خبيرًا — والأفضل أن يكون خبيرًا معترَفًا به — في مجاله. سنستعرض في الصفحات التالية كيف يمكنك تطوير مهاراتك ومعتقداتك الخاصة لتصل إلى مكانة الخبراء المُعترَف بهم (إذا اتبعت الخطة بأكملها، فربما حتى تصل إلى مكانة الخبراء المشاهير).

أريدك أن تفكِّر في خبرتك للحظة. ربما تكون قد اشتريتَ شيئًا في الماضي كنتَ تريده لكنك لم تكن قادرًا على شرائه، ويتمثَّل هذا الشيء بالنسبة إلى كثيرين منَّا في أحد المنتجات التكنولوجية. بناءً على المتجر الكبير الذي اخترتَه على الأرجح سارت التجربة تقريبًا على النحو التالي: تدخل المتجر، وتتسوق وتقرأ بطاقات الأسعار الملحقة بالمنتجات، وتضغط على المفاتيح، وتفحص كل المنتجات المنتمية لهذه الفئة. كذلك تتجاهل كثيرًا من البائعين الذين تلتقيهم خلال جولتك لأنك تريد أن تتفقد المنتجات قليلًا قبل أن تشتري. ثم يحين الوقت، فقد حصرتَ اختيارَك بين جهازين بناءً على ما رأيتَه؛ فتشير إلى أحد البائعين الذي يأتي سعيدًا لمساعدتك، فتسأله عن الفرق بين المنتجين متطلِّعًا إلى شرح متعمِّق. ثم تحصل على هذا الشرح؛ إذ يقرأ لك البائع وَصْفَ المنتج من البطاقات الملصقة على الآلات، التي قد قرأتها بدقةٍ بالفعل. فتسأله عن معنى هذا الكلام، ولا يستطيع أن يشرحه لك؛ وبذلك يقضي تمامًا على مصداقيته لديك، ويقل احتمال أن تشتري أي شيء في ذلك الوقت إلى الحد الأدنى.

قارِنْ هذا بهذه التجربة: تدخل المتجر، وتبدأ في البحث عن مشغلات إم بي ثري، فيأتي إليك البائع ويسألك عما إذا كان هذا هو أول مشغل إم بي ثري تشتريه، فتجيبه بالإيجاب؛ فيقول لك البائع: «إن لديَّ سبعة منها، فبالإضافة إلى عملي في هذه الوظيفة أعمل أيضًا منسق أغاني في الحفلات والأفراح (دي جيه)؛ لذا أحاول دومًا العثور على الأفضل حتى لا أضطر إلى حمل الأسطوانات المدمجة معي في كل مكان. والجزء الصعب بالنسبة إليَّ هو العثور على نوعٍ تكون جودةُ صوته مرتفعةً بالقدر الكافي، وسعةُ تخزينه كبيرةً بالقدر الكافي، ويكون سعره معقولًا. لأي غرض ستستخدمه؟» فتشرح له أنك

كثير السفر، وتريد شيئًا يجعلك تتجنب الأشخاص الذين يحبون الحديث إليك طوال رحلة الطائرة، ويقاطعونك في هذا الوقت الذي تعمل فيه. «إذا لم يكن لديك مانع، أعتقد أن بإمكاني مساعدتك في حَصْر تفكيرك في هذين الاختيارين، وسأشرح لك السبب. بدايةً، إذا لم تكن مثلي تحتاج إلى وجود عشرات الآلاف من الأغنيات على مشغل إم بي ثري طوال الوقت، فلا يوجد سبب لشرائك نوعًا ذا سعة تخزين عملاقة. وإذا لم تكن ستستخدمه في تخزين الصور أو مشاهدة الأفلام، التي تستغرق وقتًا طويلًا في تحميلها، إذن فأنت لستَ بحاجة إلى شاشة ملونة. يمكنك تخزين نحو ثلاثة آلاف أغنية على هذين الجهازين، وهو ما يعادل نحو مائتَيْ أسطوانة مدمجة من الموسيقى، وسعرهما أقل من مائتين وخمسين دولارًا. كذلك تعجبني بالفعل جودة الصوت في الجهازين كليهما، ولا أعتقد أن بإمكانك التمييز بين موسيقى مشغل إم بي ثري وما تسمعه في مشغل الأسطوانات المدمجة. أنا شخصيًّا لا أستطيع التمييز بينهما، وكذلك عملائي لم يعلِّقوا قطُّ على الجودة متى شغلتُ لهم هذه الأغاني في حفلاتهم. وهذا هو الجهاز الذي أعتقد أنك يجب أن تشتريه، إنه أغلى بعشرين دولارًا لكن كمالياته أقل تكلفةً بكثير، ومن ثَمَّ ستوفِّر المال على المدى الطويل.»

الفرق أنك ستخرج من المتجر الثاني ومعك جهازك التكنولوجي الجديد، بالإضافة إلى حليف موثوق به عند شراء أجهزة إلكترونية شخصية، على افتراض أن المنتج يستوفي السمات الموعودة. يوضِّح هذا المثال ببساطة كيف يَحُول عرْضُ مجال الخبرة (في هذه الحالة البائع الذي يعمل أيضًا منسق موسيقى في الحفلات) دون تشكيك العميل في ترشيح البائع؛ وذلك بفضل خبرة البائع الملموسة ومعرفته بالمنتج.

الآن تخيَّلْ أنك تحاول إقناع عميلك باستخدام شركتك بدلًا من شركة منافسك الأكبر حجمًا بكثير. يقدِّم منافسك حجةً مقنعة منطقيًّا، وهنا يأتي دورك، فتعرض خبرتك المعرفية عن طريق تقديم عرض مفصل لمشكلة، وحلولها الممكنة. وتستعرض دراسات الحالة التي تُظهِر كيف أنك ساعدت شركات مشابهة في حل مشكلات مماثلة. بعد ذلك تُخرِج أسلحتك الثقيلة، فتقدِّم لعميلك المستقبلي المحتمل هذا نسخةً من كتابك كدليل على سعة اطِّلاعك في هذا المجال، وتوجِّهه إلى اثنين من المجلات التجارية الكبرى التي تحتوي على مقالات حديثة تتحدَّث عن منهجيتك الخاصة. وأخيرًا، تقترح عليه أن يتعرَّف عليك أكثر من خلال مشاهدة قرص دي في دي يعرض لقاءاتك المختلفة في قنوات سي إن إن، وإم إس إن بي سي، وفوكس نيوز.

فجأةً تجد أن قيمتك قد ارتفعت كثيرًا؛ فثمة سببٌ واضح لإيمان العميل على الفور بأنك ستتمكن من إمداده بحلٍّ أفضل، حتى إن كان هذا سيكلفه مبلغًا أكبر قليلًا. فقد منحك كلٌّ من المنافذ الإعلامية التي استضافَتْك مصداقيةَ طرفٍ ثالث. كذلك عمَّقَتْ دراسةُ الحالةِ التي قدَّمْتَها هذه المصداقية أكثر، ووضَّح كتابك أنك تتمتع بأكثر من معرفة عادية بالمشكلة التي يواجهها العميل والحل اللازم لها.

أنت الآن في طريقك إلى الوصول إلى أعلى درجات الخبرة التي يمكن أن تُحسَد عليها. يتمثَّل المستوى النهائي في تحقيق خبرة شخصية مثالية لكلٍّ من عملائك؛ فعليك أن تحقِّق ما وعدتَ به، فتُظهِر لهم أن قرارهم وثقتهم كانا في موضعهما، وتعمِّق علاقتك بهم. فتكون النتيجة أن تحصل على تابع، وهو شخص يدعمك طواعيةً ويختارك دومًا دون تردُّد. وفي هذه المرحلة تحتاج إلى تدخل كبير من أجل إبعاده عنك؛ فقد أصبح لديه مجموعة جديدة من المعتقدات ونمط فكري جديد يرى من خلالهما منتجك أو خدمتك أو أفكارك.

توجد فائدة أخرى لكونك خبيرًا؛ إذ يسمح لك هذا بأن تُكتشَف بطرق كان من الممكن أن تغيب عنك لولا ذلك. فعندما يُجرِي الناس بحثًا عن اسمك أو اسم شركتك أو فئتها على جوجل، فإنهم يجدون إشاراتٍ كثيرةً إليك في المنافذ الإعلامية التي أُجريت فيها لقاءاتٌ معك، مما يضفي عليك جاذبيةً أكبر. فيعثرون على مدونتك (المدونة هي حرفيًّا: سجلٌّ على شبكة الإنترنت؛ أشبه بمفكرة على شبكة الإنترنت، شرعت في شق طريقها بسرعة إلى بلاط الصحافة بوصفها منفذًا إعلاميًّا رسميًّا)، ويقرءون أحدث ما تنشره في مجال خبرتك. والسبب في عثورهم بسهولة على مدونتك، أن محركات البحث حاليًّا تضع صفحات المدونات في ترتيبٍ أعلى من حيث علاقتها بمصطلحات البحث. كذلك يعثر عليك الناس عندما يشير إليك أقرانك في لقاءاتهم في برامج التليفزيون، كما يفتح لك كتابك أبوابًا لم تكن تتمكن من فتحها قطُّ قبل نشره.

الآن أنا على يقين من أنك قد اقتنعت من الفائدة التي تعود عليك من تطوير مكانتك كخبير. الأمر المهم الذي ينبغي أن تعرفه عن هذه العملية أنه مهما كانت شركتُك صغيرةً أو جمهورُك قليلًا في الوقت الحالي، فإن أذكى شيء بإمكانك فعله هو أن تصبح أفضلَ خبير في مجال تأثيرك.

(١) كيف تصبح خبيرًا معترَفًا به في ثلاثين يومًا؟

سواء أكانت لديك قاعدة عريضة من الجماهير أم لم يكن لديك جمهور على الإطلاق في الوقت الحالي، بإمكان أي شخص فعليًّا في خلال ثلاثين يومًا فقط أن يكون على الطريق الصحيح إلى أن يصبح خبيرًا مشهودًا له. في الواقع، هي عملية سهلة نسبيًّا، لكنها تتطلب جهدًا مركَّزًا من جانبك للتأكُّد من بقاء خطتك على المسار الصحيح. ولا بد أن تحافظ على مجهودك أيضًا؛ فالخبراء يظهرون ويختفون بسرعة بالغة، ومَن يبقى منهم هم أولئك الذين يركِّزون على الحفاظ على صلتهم بالواقع وظهورهم.

إن الصلة بالواقع هي أهم مفتاح لأن تصبح خبيرًا معترفًا به؛ فيجب أن تتأكد من حداثة معرفتك، وأن المعلومات التي تستطيع تقديمها بإمكانها حلُّ المشكلات أو تقديمُ أفكار جديدة بسرعة وبدقة وبقدر معين من الذوق الشخصي (انظر الفصل الثالث للتعرُّف على الشخصية). أخيرًا، عليك أن تكوِّن آراءً. يمكن أن تتشابه آراؤك مع آراء الآخرين في مجال عملك أو تتعارض مع آرائهم. إن الأمر الوحيد الذي يشترك فيه كل الخبراء هو تلك الآراء التي ينسبونها لأنفسهم.

إليك خارطة الطريق هذه للنجاح في أن تصبح خبيرًا معترفًا به في غضون ٣٠ يومًا:

(١) حدِّدْ مجالَ خبرتك.

- حدِّدْ بوضوح مجالًا معينًا لديك معرفةٌ مسبقة عنه بالفعل، وحدِّدِ الموضوعَ الذي تريد أن تصبح خبيرًا فيه.

(٢) ادرسْ موضوعَك بتمعُّن.

- يتفق كثير من الخبراء على أن المرء يحتاج نحو ألف ساعة من التدريب حتى يصبح خبيرًا في شيءٍ ما، مثل: لغة، أو آلة موسيقية، أو أي نشاط آخَر يريد أداءه باحتراف.
- أنشئ جدولَ بيانات إلكترونيًّا يحتوي على ألف خانة. سجِّلْ كلَّ مرة تقضي فيها ساعةً على تطوير خبرتك، وسجِّلِ الشيءَ الذي درستَه أو تعلَّمْتَه أو جرَّبْتَه أو طبَّقْتَه.

(٣) ابدأ في تكوين آراء.

- يتبنَّى الخبراء آراءً ويشاركونها مع الآخرين.
- ابدأ في كتابة مواضيع تعبيرية ومقالات وأبحاث.
- اقضِ وقتًا في مشاركة آرائك مع المراسلين وغيرهم من المحترفين ذوي النفوذ، الذين باستطاعتهم نشر كلامك.
- ابدأ في الحديث على الملأ في منتديات مناسِبة عن خبرتك.

(٤) شارِكْ آراءَك وأفكارك المبتكرة.

- أَجْرِ حواراتٍ، ويُفضَّل في المجلات التجارية. وحتى المجموعات الصغيرة مثل توستماسترز بإمكانها أن تعطيك فرصةَ البدء في توثيق خبرتك. وهذا ليس الوقت المناسب لتقلق بشأن الحصول على أجر مقابل معرفتك وآرائك؛ فهذا هو وقت ترسيخ مكانتك كخبير.
- احصل على شهادات من هذه المجموعات بشأن خبرتك وقدرتك على مشاركة هذه الخبرة باختصار مفيد.

(٥) أَلِّفْ كتابًا أو اكتبْ مقالًا أو تقريرًا رسميًّا أو سجِّلْ كتابًا صوتيًّا.

- يعطيك الكتاب مصداقية فورية.
- لا يلزم أن يكون الكتاب طويلًا.
- إن هذا الكتاب وثيقةً حيةً تُظهِر للجميع مكانتَك كخبير، ويصير تراثًا لك، وربما لشركتك أيضًا.
- سجِّلْ كتابًا صوتيًّا، فإن إنتاجه يكون سريعًا وغير مكلف إذا كنتَ ستنشر لنفسك.

(٦) قدِّمْ برنامجًا إذاعيًّا خاصًّا بك.
(٧) اكتبْ مدونة.
(٨) روِّجْ لنفسك.

أريد تحليل كل نقطة من النقاط السابقة الذكر بمزيد من التفصيل؛ حتى تحصل على كافة المعلومات الضرورية لتتمكَّن من تطبيق كلٍّ منها بنجاح. فعليًّا يستطيع أي

شخص تطبيقَ كل النقاط المذكورة سابقًا؛ لذا أستعرِضُ في الفقرات القليلة التالية أبسطَ الطرق لتحويل هذه الخطوات إلى واقع.

(١-١) حدِّدْ مجال خبرتك

إن التركيز أمر محوري للتعلُّم السريع، وتحديد مجال خبرتك هو أول خطوة في طريقك إلى أن تصبح خبيرًا؛ فالعموميات لا تكفي. عندما شرعت في دراسة الإقناع، لم أفعل هذا بهدف أن أصبح أفضلَ خبير في مجال الإقناع. لكن مع مرور الوقت، عندما أصبحت أكثر شهرةً في مجالَي المبيعات والتسويق، علمتُ أنني يجب أن أميِّز نفسي، وأن أصبح مختلفًا عن كل مَن حولي؛ فقررتُ تعزيزَ أبحاثي الحالية لأصبح خبيرًا في إقناع الناس. فبمجرد أن تقرِّر ما تريد أن تشتهر به، وتحدِّد مجالَ خبرتك، يمكنك إذن أن تشرع في نحت مكانك بين صفوف الخبراء. يجب أن تتوافر لديك معرفةٌ أساسية جيدة في مجال عملك، وعندما تُضيِّق نطاق تركيزك يمكنك أن تصبح أكثر معرفةً.

(١-٢) ادرس الموضوع بإمعان

لكي تصبح خبيرًا، أنت بحاجة إلى فهم الموضوع الأساسي تمامًا. احصل على تدريب إضافي أو معرفة إضافية عندما لا تفهم شيئًا ما بالكامل، أو عندما يكون الموضوع خارج نطاق معرفتك الحالي. احرصْ على دراسة الأفكار الحالية للقادة الفكريين في مجال عملك، وتعلَّمْ منهم مباشَرةً حتى تعمِّق معرفتك وتسرِّع استيعابك.

(١-٣) ابدأ في تكوين آراء

كما ذكرنا سابقًا، يتبنَّى الخبراء آراءً، ولا بد أن تكون لديك أنت أيضًا آراء إذا كنتَ تأمل في ممارسة الإقناع وأن تصبح معروفًا كأحد روَّاد الفكر في مجالك. إذا لم يكن لديك رأيٌ مبتكر، إذن فادرسْ آراء روَّاد الفكر، وكوِّنْ رأيك بناءً عليها. إذا كنتَ تتفق معها بشدة، فكوِّنْ رأيًا عن سبب صحتها، وإذا كنتَ لا تتفق معها، فكوِّنْ رأيًا عن سبب عدم صحتها. هذا ويُفضَّل أن تكوِّن أفكارًا وآراءً مبتكرةً؛ إذ إنها تكون الأعلى قيمةً لدى أتباعك، الذين سيعملون على نشر رسالتك، بما في ذلك وسائل الإعلام. وبمجرد تكوينك لآرائك وأفكارك

المبتكرة، اجمعها في مقاطع صوتية صالحة للاستخدام بحيث يمكنك عرْضُ رأيك وسبب صحته وأهميته بسرعةٍ ووضوحٍ للمستمعين إليه.

(١-٤) شارِكْ آراءَك وأفكارك المبتكرة

من المهم في هذه المرحلة أن تشارك أفكارك وآراءك؛ فيجب أن ترى ثمرةَ كلِّ ما بذلْتَه من عملٍ شاقٍّ. وتتمثل أولى خطوات تكوين مجموعةٍ من الأتباع في ترسيخ مكانتك؛ لذا احرصْ على أن يعرف آراءَك وأفكارَك الأشخاصُ الذين ترغب في التأثير فيهم في النهاية.

هذا هو الوقت المناسب للبدء في مخاطبة وسائل الإعلام التي تخدم عملك. حدِّدْ دوريات متخصصة أو مجلات مستهلكين مناسبة تخدم سوقك، وافتح حوارًا مع المحررين عن موضوعك. تُدرِج كلُّ المجلات تقريبًا جدولَ تحرير على موقعها الإلكتروني، يوضِّح الموضوعات التي ستظهر في الأعداد القادمة؛ استخدِمْ جدولَ التحرير هذا كنقطة بداية لتكوين علاقاتك. ومن المهم أن تحدِّد سببَ كونك مناسبًا لكتابة هذا المقال وكونك خبيرًا موثوقًا به، وأن تتمكَّن من عرض رسالتك بوضوح وإيجاز؛ حيث سيكون وقتُ حديثك مع المحرر عند الاتصال به قصيرًا للغاية.

توجد أيضًا خدماتٌ يمكنك شراؤها، تعطيك فرصةَ تلقِّي إرشادات فعَّالة من محررين يبحثون عن أشخاصٍ يجرون معهم لقاءً فعليًّا في أي موضوع، وأفضلُ هذه الخدمات هي «بي آر نيوز واير» (www.prnewswire.com)؛ بإمكانك تلقِّي إخطاراتٍ عدةَ مرات في اليوم من عشرات المحررين الذين يبحثون عن خبراء مثلك لإجراء لقاءٍ معهم من أجل مقالات ستُنشَر عادةً في القريب العاجل.

(١-٥) ألِّفْ كتابًا أو اكتبْ مقالًا أو تقريرًا رسميًّا أو سجِّلْ كتابًا سمعيًّا

على الرغم من مهابة هذا الأمر في نظر بعض الناس، فقد أصبح تأليفُ الكتب حاليًّا وطباعتها أسهلَ من ذي قبلُ. ولا يزال اتِّباع الطريقة التقليدية في تحديد ناشر كبير وحمله على نشر كتابك، هو السبيل المفضَّل لإصدار كتابك. لن أحاول أن أوضح لك كيف تنفِّذ عملية إعداد عرضٍ لكتابك والاتصال بالمحرِّرين، لكنْ يوجد عديدٌ من الكتب الجيدة للغاية حول هذا الموضوع، وقد يكون استثمارُ مبلغ صغير في هذا شيئًا لا يُقدَّر بثمن.

يرى كثير من الناس أن النشر لأنفسهم طريقةٌ مناسبة جدًّا لطباعة كتبهم، وقد بدأت الكتب التي ينشرها مؤلِّفوها لأنفسهم تحظى بمزيدٍ من الاهتمام الإيجابي؛ وحين

تُباع على موقع Amazon.com، لا يتمكَّن سوى قليلين من تمييز الفارق إذا كانت الكتب ذات طباعة جيدة. ويوجد كثير من الشركات التي ستساعدك طوال عملية نشرك لكتابك بنفسك، كما أن الطباعة بحسب الطلب تجعل التكلفةَ معقولةً للغاية؛ إذ يمكنك شراء أقل عدد ممكن من النُّسَخ.

سأعرض لاحقًا في هذا الكتاب طريقةً تستطيع من خلالها تأليفَ كتاب أو مقال أو تقرير فنيٍّ في ٣٠ يومًا أو أقل، لكن أولًا أريد التحدُّث عن المقالات والتقارير الرسمية. فكل المجلات تقريبًا تبحث عن مقالات مكتوبة جيدًا في الوقت المناسب، خاصةً المجلات المتخصِّصة. مرةً أخرى، في البداية وربما إلى الأبد، الفكرةُ ليست في تحويل ما تكتبه إلى مركز ربحي؛ فسيخبرك كثيرٌ من الذين يكتبون بانتظام كجزء من جهودهم في الإقناع أنك لن تجني مالًا من كتابك أو مقالتك، وإنما ستجنيه بسبب كتابك أو مقالتك.

إن المقالات المكتوبة جيدًا والمشتملة على أفكارك وآرائك الفريدة أسلوبٌ رائع للحصول على أتباع ومنح مصداقية لمواقفك؛ فمعظم الناس يؤمنون بأن المقالات لا يكتبها إلا الصحفيون الأكفاء أو الخبراء. ربما يكون هذا صحيحًا، لكن الصواب أيضًا أن الأشخاص الذين يقرءون هذه المقالات عادةً ما يعطونها مصداقيةً لمجرد اعتقادهم بأنها ما دامت مطبوعةً، فإنها بالتأكيد أفضل من المعلومات التي لديهم.

إن التقارير الرسمية هي تقارير مفصلة تشرح أفكارًا أو نظرياتٍ أو عمليات بطريقة تُدمِج فيها أفكارك وآراءك معًا، من أجل توصيل رسالة مقنعة عن سبب صواب بعض الأفكار أو صحتها. وللتقارير الرسمية أهميةٌ كبيرة في بناء مصداقيتك كخبير؛ لأنها تقدِّم للناس رؤيةً مفصَّلة عن شركتك من الداخل وعن عملية تفكيرك.

ليس من اللازم أن تتولَّى بنفسك كتابةَ هذه التقارير الرسمية، وليس من الضروري أن تحتوي على معلومات تخصُّك وحدك؛ فبإمكانك أن تقتبس من أبحاث (مع وضع حقوق الطبع والقيود القانونية في ذهنك) ويمكنك حتى جعْلُ الآخرين يجرون أبحاثًا على أفكارك ويحسِّنونها (ويكتبونها). من المعتاد والمقبول أن تستعين بأشخاص آخَرين في كتابة التقارير الرسمية باسمك. إذا لم تفعل شيئًا آخَر لتحسين مكانتك كخبير، فاكتبْ تقريرك الرسمي الأول اليومَ ووزِّعْه على أقرانك ومَن ترغب في التأثير فيهم.

إن السبب الأكبر في عدم إنهاء معظم الناس لهذه الخطوة، هو شعورهم بأن الكتابة أمر شاق للغاية، وأنها تجعل هذه العملية بالغةَ الصعوبة. دَعُوني أعرض عليكم عملية

سهلة للغاية، يمكن لأي شخص استخدامها في تأليف كتاب أو كتابة مقال أو تقرير فني في ٣٠ يومًا أو أقل:

- حدِّدْ موضوعًا (لاحِظْ أنني قلت «موضوعًا» وليس «عنوانًا»)؛ إذ ينشغل كثيرٌ من الناس في كتابة عنوان رائع، ولا يتخطَّوْن أبدًا هذه المرحلة.
- اكتبْ جدولَ المحتويات أو نظرةً عامةً على المقال، بحيث تكتب فكرةً واحدة أو عنوانَ فصلٍ في صفحة منفصلة.
- حدِّدْ سبعَ نقاط تريد الحديث عنها في كل فصل موجود في صفحة جدول المحتويات؛ أو بدلًا من ذلك حدِّدْ سبعَ نقاط تريد الحديث عنها، كلٌّ في صفحة، إذا كنتَ تكتب مقالًا.
- ضَعْ كل صفحة من صفحات جدول المحتويات أو من صفحات النقاط السبع في ملف منفصل.
- اجمعْ أيَّ أبحاث أو حقائق أو اقتباسات أو صور أو مواد أخرى ضرورية من أجل كل موضوع موجود في جدول محتوياتك، أو في صفحات النقاط السبع، وضَعْها في الملف. يجب أن تتم عمليات التجميع المبدئية في يوم واحد أو أقل لكل موضوع. (إليك معلومة: إذا انخرطتَ في الأمر بحق، فبإمكانك عادةً تجميع كل الأشياء في يوم أو يومين، كحد أقصى، فقط إذا ركَّزْتَ على هذه المهمة.)
- ابدأ في تأليف كتابك. ابدأ في كتابة المعلومات الخاصة بالنقاط السبع في كل فصل، أو ابنِ مقالَك حول النقاط السبع. استمِرَّ في الكتابة حتى تنتهي من كافة المعلومات الضرورية للسبع نقاط. بإمكانك اختيار الانتقال إلى الفصل التالي، أو التوقُّف عند هذا الحد في هذا اليوم. تأكَّدْ من الإجابة وأنت تكتب عن الأسئلة «من» و«ماذا» و«متى» و«أين» و«لماذا» و«كيف». إذا كنتَ منزعجًا من الكتابة، فإنه يمكنك العثور على كاتب مساعد، أو الاستعانة بشخصٍ يكتب لك. إن الأمر بالفعل بهذه البساطة.
- واصِلْ هذه العملية حتى تنتهي من كل الفصول.
- هنِّئْ نفسك على كتابة أول كتاب أو مقال أو تقرير فني على الإطلاق.

تنطبق العملية نفسها على الكتب السمعية باستثناء أمر واحد: بمجرد أن تكتب كل شيء، تذهب أنت (أو الموهبة الصوتية التي تستأجرها) إلى استوديو تسجيل، وتسجِّل

كتابَك على أسطوانة مدمجة. يمكنك أيضًا تسجيل التقارير الرسمية وتضعها على موقع على شبكة الإنترنت من أجل مَن ترغب في إقناعهم.

(١-٦) قدِّمْ برنامجًا إذاعيًّا خاصًّا بك

ينجح تقديم البرامج الإذاعية إلى حد بالغ في ترسيخ مصداقيتك؛ وفي عصرنا الحالي، يستطيع أي شخصٍ فعليًّا أن يفعل هذا؛ فيوجد في كل محطة إذاعية تقريبًا فتراتٌ من الوقت تبيعها المحطة إلى أشخاصٍ مثلك ومثلي ليقدِّموا فيها برامجهم الإذاعية الخاصة. تتراوح هذه الفترة عادةً بين ٣٠ و٦٠ دقيقة. وحتى وقت تأليف هذا الكتاب، يمكنك تقديم برنامجك الإذاعي بمبلغ زهيد لا يتعدَّى ٦٠ دولارًا في الأسبوع.

إن الميزة في البرامج الإذاعية أنك لا يجب أن تقدِّمها من المدينة التي تسكن فيها (يكون هذا مفيدًا إذا كانت هذه هي منطقة نفوذك الأساسية)؛ إذ يمكنك أن تقدِّم البرنامج الإذاعي عبر الهاتف من أي مكان. ما عليك سوى أن تتصل، ثم تذيع المحطةُ برنامجَك على الهواء، أو قد تسجِّل البرنامج مسبقًا وتذيعه المحطةُ خلال الفترة الزمنية التي تمتلكها.

لقد أعدَّ كثيرٌ من الشخصيات الناجحة وقدَّموا برامجَ إذاعيةً بهذه الطريقة، وانتقلوا إلى إذاعة برامجهم على أكثر من محطة؛ بعضهم يفعل هذا بنفسه والبعض الآخر يستعين بشركات الوساطة للاتصال بالجماهير لتتولى هذه الشركات هذا الأمر بدلًا منهم. بناءً على هدفك ومدى التأثير الذي تنشده، والجهد الذي لديك استعدادٌ لبذله في المشروع، يمكن أن تكون إذاعةُ برنامجك على أكثر من محطة إذاعية أمرًا منطقيًّا. كذلك عادةً ما يؤتي شراء مزيدٍ من المحطات ثمارَه، وذلك توفيرًا للوقت.

وإليك سرًّا لا يعرفه كثيرون عن برامج الإذاعة؛ ففي اللحظة التي يصبح لك فيها برنامجك الخاص، تصبح شخصيةً إعلامية رسمية بكل ما يصحب ذلك من امتيازات، تعني بالنسبة إلينا سهولة الوصول؛ فلا يمكن لكثير من الناس أو أقسام العلاقات العامة رَفْض فرصة الاستضافة على الهواء، إذا كان ما تتحدَّث عنه يتلاءم بوضوحٍ مع الشخص الذي تريد استضافته. أتذكَّر ما ذكرناه آنفًا عن اشتهارك بمَن تظهر بصحبتهم؟ حسنًا، هذا هو حلك السحري. كذلك عندما تستضيف شخصًا ما وتساعده في نشر رسالته أو بناء مصداقيته، فإنه يصبح مدينًا لك وعلى الأرجح سيرد لك هذا المعروف إن استطاع.

لا أريد أن أترك لديك انطباعًا بأنك ستحصل على ميزة الوصول السريع إلى أي شخص في مجال التجارة أو الصناعة بمجرد أن يصبح لك برنامج إذاعيٌّ، فهذا لا يحدث؛ فكلما ارتفع شأن الشخص الذي تريد استضافته، زادت صعوبة استضافته. استخدِمْ تأثيرك مع مَن تستضيفهم. اسألهم إذا ما كانوا يستطيعون تقديمك لأشخاص آخرين تريد استضافتهم إذا كانوا على علاقةٍ بهم. بالنسبة إلى معظم مَن يسعون لتشكيل مجموعة من الأتباع، لا يكون هدفهم استضافة أشهر المعروفين في مجال عملهم؛ إذ يوجد عشرات إنْ لم يكن مئات الخبراء الأقل شهرةً الذين بإمكانهم إعطاؤك وإعطاء برنامجك مصداقيةً. تذكَّرْ أن هدفك وهدف برنامجك هو بناء مكانتك كخبير، وليس بناء مكانتك كمقدِّم برامج إذاعية.

(١-٧) اكتب مدونة

إن الشيء الرائع في مدونات الإنترنت هو عدم توقُّع أي أحد أن تكون الأفكار طويلةً مثل المقال أو الكتاب، لكن ليس هناك مَن يعترض على ذلك، إذا كانت مكتوبة جيدًا.

تمثِّل المدونات أدوات رائعة لعدة أسباب؛ الأول هو أنها تعطيك مساحةً لعرض آرائك. هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تخضع لتفكير متأنٍّ، لكن المدونات بطبيعتها يكون قراؤها محدودين، على الرغم من أنهم دائمًا ما يلتزمون بمتابعتها. ما إن تعرض فكرتك في مدونة، تحصل طوال الوقت على تعليقات مباشِرة من كلٍّ من الذين يرسلون لك رسائل إلكترونية، يعبِّرون فيها مباشَرةً عن خواطرهم وأفكارهم، ومن الذين يضعون على مدونتك روابط لآراء منشورة على مدوناتهم. عندما تحظى مدونتك وأفكارك بمزيد من الاهتمام، سيضعك كثير من المدونين الآخرين دومًا على قوائم القراءات التي يوصون بها حتى يذهب قرَّاء مدوناتهم إلى قراءة مدونتك. يتمتع المدونون هؤلاء بمصداقية كبيرة عند قرَّائهم وسينقلونها لك عن طيب خاطر.

السبب الثاني في كون المدونات أداة شديدة الفعالية هو أنها من الأشياء التي تتعامل معها محركات البحث على نحو جيد جدًّا؛ فبسبب سهولة ربطها بكلمات البحث الأساسية وتحديثها المستمر، تميل إلى الظهور في مواقع متقدمة في نتائج محرك البحث. لنستخدم مدونتي كمثال. كثير من مصطلحات البحث التي كنت سأضطر إلى دفع مبالغ ضخمة من المال نظيرها، في كل مرة ينقر شخصٌ ما عليها في جوجل أو غيره من محركات

بحث التنسيب غير المجانية؛ يوجد في الأشياء التي أنشرها، ونتيجةً لذلك أصبحَتْ مدونتي تظهر في أعلى مكان في جميع محركات البحث التي أريدها.

عند كتابة مدونتك، أهم بحث يجب عليك إجراؤه مسبقًا يكون عن كلمات البحث الأساسية والعبارات التي يبحث عنها الناس من أجل الوصول إليك وإلى فئتك. توجد أماكن رائعة لإجراء أبحاث من أجل معرفة عدد الذين يبحثون عن مصطلحات أو عبارات معينة، لكن أفضلها على الإطلاق هو موقع .http://inventory.overture.com فما عليك إلا أن تكتب الكلمة أو العبارة التي تريدها في مربع البحث، وسيجعلك على الفور تعرف عدد الذين يبحثون عن هذه الكلمة أو المصطلح وأي شيءٍ آخَر يبحثون عنه ذي صلة. بمجرد أن تحدد المصطلحات والعبارات التي يستخدمها الناس، تبدأ ببساطة في كتابة أشياء تنشرها في مدونتك حول هذه المصطلحات والعبارات. وإليك سرًّا لا يعرفه كثيرون: يساعد أيضًا ذكر هذا المصطلح أو العبارة في عنوان منشوراتك في تحسين مكان ظهورك في محرك البحث، ويكون هذا دومًا أول ما يراه الذين يبحثون عن هذا المصطلح، مما يشجعهم على الضغط على الرابط بسبب صلته الوثيقة.

من أجل تحقيق أفضل النتائج، اجعل ما تنشره في مدونتك يتراوح بين ٢٠٠ و٤٠٠ كلمة؛ فهذا يجعل تصنيفها أعلى في نتائج محرك البحث. كذلك تأكد من إنشاء روابط من مدونتك لمواقع الشركات أو الأشخاص الذين تذكرهم، فهذا يضعك في مكانةٍ أعلى أيضًا. يجعل هذا أيضًا الناس تعرفك إنْ لم يكونوا يعرفونك بالفعل؛ فكل إنسان يبحث عن اسمه في محرك البحث، وإذا لم يكن هذا يحدث، فلا بد له أن يحدث — وعلى الأرجح سيحدث — قريبًا.

انشر شيئًا على مدونتك مرتين أو ثلاثًا في الأسبوع، واجعل أفكارك حديثة ومسترسلة. إذا لم يكن لديك أي شيء مبتكر تستطيع الحديث عنه، يمكنك الحديث عن الصيحات الحالية في مجالك، أو التعليق على أفكار معينة يتداولها آخَرون.

(١-٨) روِّجْ لنفسك

يُصبِح الخبراء خبراء لأنهم لا يخافون من نشر أفكارهم الخاصة، وعليك أنت أيضًا ألَّا تخاف؛ فما عليك ببساطة إلا أن تفكر في بناء مكانتك كخبير على أنها جزء ضروريٌّ من أدائك لعملك. فالأشهر عادةً هو مَن يفوز بالسباق الطويل، وأنت حاليًّا تبني أساس شهرتك.

احرصْ على ظهور كل قصاصاتك الصحفية على موقعك الإلكتروني حيث يمكن للآخرين رؤيتها. شارِكْ نجاحك عن طريق إرسال مقالات مناسبة كتبتَها بنفسك لعملائك الحاليين أو المحتملين. فكِّرْ فيها على أنها فرص تسويقية إضافية. تقع مسئولية نشر رسالتك على عاتقك أنت، لكن كلما أدَّيْتَ وظيفتك على نحو أفضل، سارعَتْ مجموعةُ أتباعك التي كوَّنتها حديثًا بالبدء في نشرها نيابةً عنك.

استفِدْ بالكامل من الفرصة التي تقدِّمها لك خبرتك الحديثة التكوُّن، وستُفتح الأبواب أمامك. ركِّزْ جهودك على نشر أفكارك ورسالتك في كل فرصة مناسبة، وشارِكْ نجاحك في توصيل رسالتك إلى الأسماع مع أكثر العملاء المقرَّبين إليك؛ فهذا سيؤدي إلى أن تصبح رائدًا في مجال عملك، وشخصًا يريد الناس إجراءَ تعامُلات تجارية معه؛ فالشيء الوحيد الذي يميز القائد هو عدد أتباعه وجودتهم.

هكذا أصبحت الفرصة سانحةً أمامك لتصبح خبيرًا؛ إذن ما الذي ستفعله اليومَ لتحسين خبرات أتباعك؟

ملخص الفصل

- يريد الناس الاستماع إلى أصحاب المعرفة الواضحة التي لا يمتلكونها هم أنفسهم، وتصديقهم. فيريدون التعلُّم ممَّن يَرَوْن أنهم يتمتعون بمعرفة متخصصة يمكن الاستفادة منها.
- في الواقع ليس من الصعب الوصول إلى مكانة الخبراء، لكن ذلك يتطلب جهدًا مركزًا.
- يتبنى المرشدون والخبراء آراءً يشاركونها بانفتاح مع الآخرين، يتفق بعضها مع تقاليد المجال، بينما يتعارض معها بعضُها الآخر. يتحدَّى — في الغالب — أشهرُ الخبراء هذه التقاليدَ. كوِّنْ آراءَك الخاصة وشارِكْها اليومَ.
- بمجرد أن تحتل مكانك بين الخبراء، سيعمل أتباعك على نشر رسالتك نيابةً عنك.
- ألِّفْ كتابًا أو اكتبْ تقريرًا فنيًّا أو مقالًا أو مدونةً، واستخدِمْ قوةَ الصحافة في إضفاء مزيدٍ من المصداقية والثِّقَل على أفكارك.

أسئلة النجاح

- في أي مجال محدَّد في تخصُّصي أتمتع بالفعل بخبرة أو أريد أن أصبح خبيرًا به؟
- ما الذي أحتاج إلى دراسته أو تعلُّمه حتى أستكمل خبرتي كخبير؟
- ما الذي فعلتُه بالفعل ويجعلني إلى حدٍّ ما في مكانة خبير معترَف به؟
- ما هو أول كتاب سأؤلِّفه، أو أول تقرير فني أو مقال سأكتبه، وإلى مَن سأعطيه؟
- مَن المستعِدون حاليًّا للنظر إليَّ على أني رائدُ فكرٍ، وكيف أستطيع التأثير فيهم حتى يشاركوا معتقداتهم مع آخَرين مثلهم؟

الفصل السابع

الرغبة في التصديق

> إن ما يصدقه المرء بناءً على أدلة غير كافية على الإطلاق يعبِّر عن رغباته؛ تلك الرغبات التي لا يدركها هو نفسه عادةً. فإذا عُرِضت على الإنسان حقيقةٌ تتنافى مع فطرته، فإنه سيفحصها عن كثب، وإذا لم تكن الأدلةُ عليها دامغةً، فإنه سيرفض تصديقها. من ناحية أخرى، إذا عُرِض عليه أمرٌ يعطيه مبررًا للتصرُّف بما يتوافق مع فطرته، فإنه سيقبله حتى في ظل عدم كفاية الأدلة على صحته؛ وهذه طريقة تفسير أصل الخرافات.
>
> برتراند راسل

يوجد لدى كلٍّ منَّا عدد كبير من المعتقدات التي نعتزُّ بها ونكون مستعدين للدفاع عنها بكل ما أوتينا من قوة. وثمة معتقدات أخرى من تلك التي نؤمن بها تكون أكثر مرونةً، ويمكن تغييرها بسهولة نسبيةٍ. في النهاية، يتمحور كل موقف يُمارَس فيه الإقناع حول تغيير معتقدات شخصٍ آخَر على مستوًى ما.

من المعتقدات البسيطة التي يؤمن معظم الأمريكيين بصحتها، أن الحرية بكل أشكالها القانونية حقٌّ لكل أمريكي. ومعظم الأشخاص مستعدون للدفاع عن هذه الفكرة أيًّا كانت التكلفة؛ لأنها تمثِّل مبدأً أساسيًّا يقوم عليه مجتمعنا. إلا أنه يمكن لحدث واحد أن يغيِّر على الفور معتقدات الناس؛ ففي يوم الحادي عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١، عندما اصطدمت طائرتان ببرجَيْ مركز التجارة العالمي في مدينة نيويورك، تغيَّرَتْ معتقداتنا حول كثيرٍ من الأشياء في لحظةٍ. تبلور أحدُ أبرز التغيُّرات التي كان الناس على استعدادٍ لتقبُّلها دون نقاش (على الأقل لفترةٍ من الوقت)، في القيود التي

فُرضت على حريات معينة. لماذا؟ لأنه كان من الأصلح لنا أن نكون آمِنين على أن نعبِّر عمَّا نتمتَّع به من حريات؛ وقد كنَّا بحاجةٍ إلى مزيدٍ من المعلومات قبل العودة إلى المستويات السابقة من الحرية.

بينما قد يرى بعضهم المثال السابق حالةً قصوى، فإنه في الحقيقة يعبِّر عن عملية الإقناع بطريقة يمكن لأي شخص يعيش في الولايات المتحدة فهمها. فقد احتدم الخلاف في الدولة بأكملها عما إذا كان تعذيب الإرهابيين المشتبه فيهم مقبولًا في الوقت الحالي، وهو شيء كان معظم الناس ضده من قبلُ، على الأقل نظريًّا. لقد بات يتوجب علينا فجأةً أن نتجادل حول فكرة مقدار القوة التي يمكن لقواتنا العسكرية وسلطات تنفيذ القوانين والسلطات الأمنية استخدامها ضد إنسان آخَر، من أجل استخلاص معلومات منه بإمكانها إنقاذ آلاف الأرواح. لقد كنَّا على استعدادٍ لفحص معتقداتنا وتغييرها بطرق لم نفكِّر فيها من قبلُ قطُّ.

يوجد أيضًا جانب آخَر للمعتقدات؛ فنحن جميعًا بحاجة إلى الإيمان بشيء ما، ونريد أن نؤمن بشيء أكبر منَّا. وحتى الذين يرون أنفسهم آلهة، يؤمنون، بطريقتهم الخاصة، بنظام معتقدات وأفكار أكبر من أنفسهم، فهم يحتاجون إلى الطمأنينة التي لا سبيلَ إليها إلا بالإيمان. ومن المثير للاهتمام أن كثيرًا من معتقداتنا الراسخة لا يوجد لها أساسٌ واقعي؛ فما من أحد يستطيع إثبات وجود إله أعظم، لكن ملايين الأشخاص حول العالم يجدون راحةً عظيمةً في هذا الاعتقاد. هذا ويؤمن كثيرٌ من الناس بتناسُخ أرواح البشر بعد الموت، أو بوجود حياة خارج مجرتنا. لا يمكن إثبات أيٍّ من هذه الأشياء على نحو قاطع، إلا أن متعة الاعتقاد تعطي المؤمنين بها أساسًا مشتركًا، ومجموعةً متآلِفةً من الأصدقاء والمعارف، ومجتمعًا؛ إنها تخلق مستوًى من الأمان، ويمكنها توجيه السلوك بطرق مختلفة. فالمعتقدات الدينية توجِّه سلوكيات كثيرين، وعن طريق اتِّباع عدة مجموعات مختلفة من المعتقدات نضفي على حياتنا نظامًا وأمانًا ومعنًى.

أي شخص يتحدَّى معتقداتنا يتعرَّض على الفور لوابل من الانتقادات، وعادةً ما يُصنَّف على أنه مهرطق. فكثيرًا ما تعرض العلماء والباحثون عبر الزمان للسخرية لمجرد تجرُّئهم على افتراض أن معتقداتنا الراسخة منذ فترة طويلة لم تَعُدْ صالحةً. إننا في حاجة شديدة إلى الحفاظ على معتقداتنا، لدرجة أننا نعيق التقدُّم من أجل حماية معتقداتنا الغالية.

لقد قضيتُ وقتًا طويلًا في الحديث عن المعتقدات وكيف تؤثر فينا لسبب وجيه جدًّا؛ إن أكبر سبب لفشل معظم الحجج المقنعة هو أننا نفشل في إمعان النظر في المعتقدات

التي نحاول تغييرها؛ فنحن في الغالب نرى أن كل ما نفعله لا يعدو محاوَلةَ دَفْع الآخرين إلى القيام بفعل مختلفٍ بعض الشيء، لكننا نغفل عن فهم جميع المعتقدات الراسخة التي قد يؤثِّر فيها تغييرُ هذا التصرُّف.

دعونا ننظر إلى شيء بسيط للغاية، مثل امرأةٍ تحاول إقناعَ زوجها بإنزال مقعد المرحاض. توجد حجة منطقية في إنزال مقعد المرحاض تتمثَّل في كونه سلوكًا لطيفًا، ويجعل شكل المرحاض يبدو أفضل، ويجعل هذه الزوجة أفضل حالًا، بالإضافة إلى عشرات الأسباب الأخرى. وعلى الناحية الأخرى، ثمة حجةٌ تتمثَّل في أن الأمر إذا كان بمثل هذه الأهمية، فإنه يمكن للمرأة أن تُنزِل هي المقعد، ويجب عليها أن تنظر قبل أن تجلس لأن الرجل ينظر ويرفع المقعد حسبما تقتضي الضرورة من أجل استخدام المرحاض. ويمكن لهذا الجدل أن يستمر إلى الأبد، وهذا ما يحدث في كثير من المنازل حتى في عصرنا الحالي.

القضية هنا هي أن هذا الجدل قد يكون أعمق من مجرد معرفة سبب ضرورة رفع مقعد المرحاض أو إنزاله؛ فكثيرًا عند الحديث إلى أحد الأطراف تجده يتبنى معتقداتٍ تجعل احتماليةَ تغيُّر رأيه بعيدةً للغاية. فعندما تتحدَّث إلى السيدة، تجد أنها تؤمن بأن إنزال المقعد علامةٌ على حُسْن خُلُق الرجل وتهذيبه، كذلك تعتقد أنها علامة على احترام زوجها لها؛ لأن والدها كان يفعل ذلك دومًا لوالدتها. من ناحية أخرى، فإن الزوج متمسِّك بالسلوكيات الذكورية، وبما أن والده لم يكن يُنزِل مقعدَ المرحاض قطُّ، وكان يدافع عن موقفه أمام والدته، فإنَّ ترْكَه للمقعد مرفوعًا يكون علامةً على أنه يتحكَّم في المنزل، وإنَّ إنزاله يقوض سلطته.

حتى يتمكَّن كلُّ طرف من حمل الطرف الآخر على الموافقة، لا بد لهما من فهم ماهية المعتقدات التي يحاولان تغييرها. فبمجرد أن تفهم المعتقد ومدى رسوخه، يمكنك أن تبدأ في التوصُّل إلى استراتيجية فعَّالة لإحداث تغيير في هذا المعتقد، أو وَضْع أساس يشتمل على هذا المعتقد. عادةً ما نشعر بضرورة تغيير المعتقد في حين يكون دمجه كما هو لا بأسَ به؛ فغالبًا ما تكون الاستفادة من قوة المعتقد وتحقيق نتيجة أفضل من استغلاله أكثر فاعليةً بكثير.

عندما كنتُ أبيع برمجيات ماكينات تسجيل المدفوعات النقدية الإلكترونية (البرامج الإلكترونية التي تدير هذه الماكينات)، كان هناك اعتقاد بأن وظيفة هذه الماكينات يجب ألا تتعدَّى أمرًا واحدًا، أَلَا وهو إدارة مخزون السلع وعمليات البيع. وبمجرد الانتهاء

من هذا الجزء، تدخل المعلوماتُ بعد ذلك في نظام الحسابات، ويبدأ عمل المحاسبين من هذه النقطة. إلا أنه كان هناك كثيرٌ من الأمور المتعلقة بالعمل الإضافي، واحتمال حدوث أخطاء في البيانات، ممَّا أدَّى إلى عدم صحة الاعتقاد السابق، لكن كانت هذه هي الطريقة المطبقة منذ مطلع القرن؛ حيث كانت الأموال تدخل في صندوق الماكينة الصغير ليخرج الباقي، وفي نهاية اليوم، تُجرِي أنت الحسابات.

كانت توجد مشكلة واحدة فقط في هذا الاعتقاد لنا؛ وهي أن برامجنا الإلكترونية قد صُمِّمت على أساس فكرةِ ضرورةِ ربْطِ الحسابات بماكينة تسجيل المدفوعات النقدية. نحن بحاجة إلى تغيير اعتقادهم. كان بإمكاننا إنفاق ملايين الدولارات في تنظيم حملات إعلانية على مدى السنين على أمل أن تدفع الناس إلى التفكير في هذه المشكلة، أو يمكننا الاعتماد على المعتقد الموجود بالفعل لدى الناس، وهذا ما فعلناه بالضبط. فبدلًا من عرض منتجنا على أنه حزمة محاسبية بإمكانها أيضًا تشغيل ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية، اعتمدنا على المعتقد؛ فعرضنا البرنامجَ الإلكتروني على أنه برنامجٌ لتشغيل الماكينة يمكن أن يؤدِّي اختياريًّا وظيفةَ المحاسبة إذا أردتَ. لا يتحتم عليك استخدام وظيفة المحاسبة، لكنها موجودة. عرضنا بعض الحجج البسيطة عن كمِّ الوقت الذي سيوفره البرنامج، وكيف أنه يقلِّل من أخطاء إدخال البيانات، وتوقَّفْنا عند هذا الحد. وكانت النتيجة أننا اعتمدنا على اعتقاد أن الذين يستخدمون البرنامج هم بالفعل على حق، وقدَّمْنا برنامجنا على أنه يتوافق مع معتقداتهم الحالية، وأعطيناهم كذلك بعض الأدلة الموجزة على وجود إمكانيات أخرى متاحة إذا أرادوا استكشافها.

كانت النتائج مثيرةً جدًّا للاهتمام؛ فقد ازدهرت فئة منتجنا بنسبة تفوق أكثر من ٥٠٠ في المائة في سنة واحدة، كذلك شهدنا زيادةً متناسبة في عدد المستخدمين والمشترين من المتخصصين في أدوات الدعم الفني لمنتجنا المحاسبي. والسبب وراء ذلك يتمثل ببساطة في أن معظم الأشخاص حاولوا بعد حصولهم على البرنامج الجديد الدفاع عن اعتقادهم القديم عن طريق إثبات صحته، وكان السبيل الوحيد لإثبات صحته هو إثبات أن الفكرة الجديدة خاطئة، وهو ما يتطلب منهم تجربة البرنامج. ونتيجة لتجربة البرنامج، اختبروا النتائج التي أردنا لهم معرفتها وتغيَّرت معتقدات معظمهم على الفور. حاليًّا، نادرًا ما يوجد برنامج تشغيل إلكتروني لماكينات تسجيل المدفوعات النقدية غير مُدمج في وظيفة المحاسبة. يحدث التغيُّر الهائل وتقبُّل المعتقدات الجديدة عندما تُغيَّر المعتقدات.

توجد لدينا جميعًا الرغبة في التصديق؛ فعندما تُعرض علينا معلومات جديدة، نؤمن عادةً بما نراه ونسمعه على الفور، وهذا ما يُطلَق عليه التصديق التلقائي. وحتى يمر المعتقد عبر مجموعة من الاختبارات لنرى ما إذا كان هذا المعتقد الجديد صحيحًا فعليًّا أم لا، فإننا نستمر في تصديق المعلومات الجديدة، وهي حالة تُسمَّى ببقاء التصديق.

توجد لدينا جميعًا أنماط إدراك انتقائية تسمح لنا برؤية الأمور كما تخبرنا معتقداتنا بدلًا من رؤيتها على حقيقتها فعليًّا؛ فنحن نكوِّن تركيباتٍ أو خططًا عقليةً تسمح لنا بترتيب وتبسيط المعلومات الموجودة حولنا. تفرض هذه النماذج علينا وعلى الآخرين ما نحبه وما نكرهه وكل شيء نفعله تقريبًا.

تعمل هذه المخططات مثل المصفاة التي تسمح لنا برؤية العناصر المختلفة لأحد المواقف أو عدم رؤيتها، وهي تدعم معتقداتنا بشأن الصورة التي يفترض أن يكون عليها ما نراه. لقد مررنا جميعًا بتجربة رؤية شخصٍ ما رثِّ الثياب ولا يبدو عليه الحصول على مستوًى تعليمي جيد، فنحكم عليه، ونجد عند الحديث معه أنه في الواقع لبق في الحديث للغاية ومثير للاهتمام، لكنه كان ببساطة يؤدي بعض الأعمال في الحظيرة أو في سيارته. إن المشكلة الموجودة لدينا جميعًا أننا نرى شيئًا ما ونفسره على الفور بما يتوافق مع أنماطنا الفكرية الخاصة، بدلًا من اختبار مُعتقدنا لنرى إذا كان صحيحًا في هذا الموقف أم لا. وحتى تتمكَّن من الإقناع بفاعلية، عليك تعليق عمل نماذجك ومعتقداتك لفترة طويلة بما يكفي لتختبرها، فترى إذا ما كانت تنطبق على هذا الموقف الذي تتعرَّض إليه حاليًّا أم لا.

أحد التحديات الأخرى التي تواجه معتقداتنا ونماذجنا العقلية التي نتبنَّاها عن العالم، هو أنها تظل موجودة حتى عند وجود أدلة مضادة؛ لأننا نميل إلى تجاهل ما لا يتماشى مع تفسيرنا.

إذا كنتَ تأمل في الإقناع بفاعلية، فعليك أولًا اختبار المعتقدات التي يؤمن الناس بصحتها وتتوافق مع وضعك، وتجعلهم يتأكدون مرة أخرى من صحة هذه المعتقدات. بمجرد إعادة التأكد من المعتقدات، تكون قد بدأت في نقل الذين تحاول إقناعهم إلى مكان يمكنك فيه إعادة تشكيل معتقداتهم لتشمل رؤيتك.

يجب أن تظل أيضًا مَرِنًا في معتقداتك، وتعمل بانتظام على اختبار أنماطك الفكرية عندما تتعلق بأنواع معينة من الأفراد أو المعتقدات إذا كنت راغبًا في تغييرها. ولا بد أن تشجع الناس على اختبار معتقداتهم، وتقدِّم لهم أفكارًا جديدةً وأدلةً داعمةً تريد منهم التفكير فيها.

الأمر المثير للاهتمام فيما يتعلَّق بالمعتقدات هو أنها يمكن أن تتغير ببطء أو بسرعة فائقة، بناءً على الموقف وحالة الشخص الذي تحاول تغيير معتقداته. عندما يصاب الناس بدرجة كافية من الإحباط أو الضغط بشأن مشكلة أو حدث معين، تكون لديهم رغبة شديدة في التعلق بحل، أي حل، ويجدون متنفسًا كبيرًا في العثور على هذا الحل. ويسمح لهم هذا المتنفس — هذا الإنجاز — بتشكيل معتقد على الفور. وهذه إحدى تقنيات التحويل الرئيسية التي يستخدمها مَن يجتذبون الناس لإحدى العقائد، وستنجح أيضًا معك عندما تبدأ دراسة المجالات، التي يشعر فيها الشخص الذي تريد التأثير فيه بإحباط بالغ، بإمعان. تسمح الرغبة في التحرر، أو الخلاص من مشكلة معينة، للناس بتغيير معتقداتهم بسهولة (وسرعة) أكبر.

في كثير من الأحيان، عندما نشرع في الإقناع، نريد تغيير المعتقد الموجود لدى الشخص الآخر ليصبح مثل المعتقد الذي نتبناه. نادرًا ما يكون من الضروري أن تدفع الناس إلى الاعتقاد تمامًا في وجهة نظرك، أو تغيير موقفهم بالكامل حتى تحملهم على اتخاذ الإجراء الذي تريده.

أحيانًا مجرد حمل الناس على تعليق الإيمان بمعتقداتهم يتيح لك الفرصة التي تحتاج إليها من أجل تقديم فكرة جديدة، وأحيانًا لا يكون عليك سوى طرح سؤالٍ حول المعتقد الحالي. ففي النهاية، يتمثَّل هدفك كمحترف للإقناع في خلق معتقدٍ جديدٍ، وحمل الناس على تغيير معتقداتهم الحالية بطريقة تسمح لهم أيضًا بتقبل معتقدك.

إن أصعب معتقدات يمكن تغييرها هي تلك التي تعتمد اعتمادًا كبيرًا على الإيمان أو نقص الأدلة. ولهذا السبب بالضبط تكون المعتقدات الدينية أصعبَ معتقداتٍ يمكن تغييرها؛ فإذا أردتَ تحويل كاثوليكي إلى المورمونية، فإن مهمتك تكون بالغة الصعوبة، على الرغم من أن المعتقدين كليهما — ظاهريًّا — يقومان على أساس واحد. ليس عليك أن تغير معتقدًا كبيرًا، بل أنت بحاجة إلى تغيير كثيرٍ من المعتقدات الأقل أهميةً تغييرًا جذريًّا، من أجل حمل الناس على النظر إلى فكرتك بعين الاعتبار. والتحدي الآخر الذي يواجهك مع مثل هذا النوع من المعتقدات، هو أنها عادةً ما تُقيَّم على نحو مطلق. (كأن تعتقد أن المورمونية عقيدة، بينما الكاثوليكية ليست كذلك، أو العكس، بناءً على معتقداتك.)

إن قضية المعتقدات هي إحدى القضايا التي يعاني منها المعلنون كل يوم. فكيف أقنعك بترك علامة تجارية بعينها وكل ما تعنيه لك بعد ٢٠ سنة من استخدامها؛ من

أجل علامة تجارية أخرى تجربتك معها محدودة؟ اتضح أن الإجابة عن هذا السؤال ليست بالصعوبة التي قد تظنها، لكنها نادرًا ما تُطبَّق كما ينبغي.

ثمة علاقة وثيقة بين المعتقدات، والذاكرة، والتكرار، ومصداقية الشخص الذي يوصل الرسالة الجديدة. فإذا أخبرتك أن ثمة عملية تتكوَّن من ثلاث خطوات لتغيير المعتقدات، فإنه يوجد احتمال كبير أن تتقبَّل هذا على أنه حقيقة لأنني خبير في الإقناع. وإذا سمعت الفكرة نفسها تُطرَح في عدة منافذ إعلامية مختلفة، فإنها تبدأ في التحول لحقيقة ومعتقد تؤمن بهما. وعندما تبدأ في إخبار الآخرين عن هذه العملية، فإنك تصدِّق على هذه الفكرة وهذا المعتقد؛ فيترتب على ذلك تحوُّل فكرة وجود عملية من ثلاث خطوات لتغيير المعتقدات إلى معتقد مُعترف به على نطاق واسع، أو إلى معلومةٍ عامة. يوجد عدد كبير من مثل هذا النوع من المعتقدات الشائعة التي نتبناها جميعًا، والتي اتضح أنها ليست صحيحة على الإطلاق؛ على سبيل المثال: هل سمعتَ من قبلُ أنك تفقد ٩٠ في المائة من حرارة جسمك عبر رأسك؟ إذا كان هذا صحيحًا، فلن توجد حاجة إلا إلى أخف الملابس في أكثر أوقات البرد القارص في الشتاء ما دمتَ ترتدي قبعة! لكن الآن ما دمتُ قد شكَّكت في صحة المعتقد، فإن عليك أن تفكِّر فيه. فإذا اقترحتُ مثلًا عليك أن تُجرِي اختبارًا بأن ترتدي ثوب سباحة لا يغطي الجسم بأكمله، وتقف به في ظروف مناخية تحت الصفر لمدة ساعة، ولا ترتدي مع هذا إلا قبعة صوفية طويلة، فإنك سترى المشكلة في هذا المعتقد من فورك، وستغيِّره على الأرجح.

في الحقيقة لقد قدَّمتُ لك للتوِّ عمليةَ صنع المعتقد وعمليةَ تغييره، لكن دَعْني أحلِّل الأمر تحليلًا أكثر خطِّية حتى تتمكن من معرفة كيف يمكنك صنع المعتقدات وتغييرها على نحوٍ فعال.

(١) الخطوات السبع لتشكيل المعتقدات وتغييرها

لكي تشكل معتقدًا جديدًا، عليك عرض المادة بأسلوب جدير بالثقة. وأفضل وسيلة لعرض المادة هي أن تعرضها من وجهة نظر خبير. نحن مُلزَمون في مجتمعنا بعدم مجادلة الخبراء، فنحن نستمع لما يقولونه ونتقبَّل آراءهم لأنهم يتمتعون بمعرفة متخصصة نفتقر إليها. وقد عرضتُ كيفيةَ اكتساب لقب خبير في الفصل السادس الذي يتناول الخبرة، لكن الآن من المهم أن تدرك فقط أنه يجب عليك أن تعرض مادتك بثقة وإيمان

ومصداقية، سواء أكنتَ خبيرًا أم لا. في الواقع، من الصعب بعض الشيء أن يجادلك أحد في كونك خبيرَ العالَم الأول في آرائك الخاصة.

(١) استنبطْ أو حدِّدِ المعتقد الحالي الراسخ لدى شخصٍ ما حول الفكرة التي تعرضها. إذا كنتَ شركةً معلنة، يمكنك عرض معرفتك بالمعتقد الراسخ هذا بناءً على أبحاثك الحالية. فإذا كنت تبيع وجهًا لوجه، يمكنك فقط أن تطرح سؤالًا: «ما الذي يهمك في «س»؟» فالناس يميلون إلى التعبير عن معتقداتهم بشأن شيءٍ بعينه عند طرح هذا السؤال عليهم، لكن إذا لم تكن متأكدًا من سبب أهمية هذا الأمر، يمكنك طرح السؤال الاستيضاحي: «ما سبب أهمية هذا الأمر لك؟»

(٢) حدِّدْ مواضعَ الإحباط أو اللبس المحيطة بالموضوع.

(٣) اعرضِ الفكرة الجديدة أو النتيجة التي تريد من جمهورك إدراكَها بثقة وبراعة، وادعمها بأدلة موثوقة على صحتها. وإذا كنت تحاول تغيير معتقد راسخ بشدة، فربما تحتاج إلى عرض أدلتك عدة مرات وعبر عدد من المصادر الموثوق بها. عند تغيير المعتقدات، من المهم لكي تدفع الناس إلى الوعي بالفكرة الجديدة أن توجد أدلة مستقلة كافية يستطيعون الاطِّلاع عليها وحدهم. ونظرًا لأنهم قد أصبحوا الآن على وعْيٍ تام بالفكرة الجديدة، فإنهم سينجذبون على الفور إلى الأدلة الصحيحة عندما يرونها، فيصبحون على الفور مدرِكين لكل وقائع الحقيقة من حولهم. مع ذلك، عليك الاحتراس هنا للغاية؛ إذا كان موقفك أو منتَجك أو خدمتك مثيرًا للجدل أو سلبيًّا من ناحية أو أخرى، فإن جمهورك سيَعِي هذه الوقائع أيضًا، وسيصبح من الأسهل عليه الاحتفاظ بمعتقداته الحالية بدلًا من استغراق الوقت في تبيُّن الحقيقة كما هي.

(٤) إذا كان جمهورك ما زال يعاني من مشكلةٍ في تغيير معتقداته، فاطلبْ منهم التصرف «كما لو أنهم» يؤمنون بشيء معين للحظة فقط، واسألهم عما سيفعلونه على نحو مختلف وكيف سيفعلونه؛ فسيجبرهم تصرُّفهم «كما لو أنهم» يؤمنون بالشيء على تقبُّل المعتقد — على الأقل مؤقتًا — على أنه ما يعتقدونه؛ وبمجرد أن يفعلوا هذا، يصبحون في سبيلهم لإقناع أنفسهم.

(٥) أكِّدْ على فكرتك مرارًا وتكرارًا، وقدِّمْ لهم مواقفَ تكون الفكرةُ فيها دقيقةً وصحيحةً.

(٦) قدِّمْ لهم دليلًا، واجعلهم يجرِّبون منتَجَك أو خدمتك، أو أَرِهم أدلةً على تعرُّض آخَرين لمثل هذه التجربة وقد غيَّروا مُعتقدهم.

(٧) عندما يشكِّل الناس مُعتقدًا جديدًا أو يغيِّرون معتقدهم، كافِئْهم على هذا السلوك، واجعلهم جزءًا من مجموعة حصرية مثل مجموعة النخبة، أو جزءًا من نادٍ يقتصر على الأعضاء فحسب، أو جزءًا من مجموعة الأعضاء المفضلين. تابِعْ معهم دومًا من أجل الحفاظ على بقاء المعتقد.

بمجرد أن تنجح في تغيير معتقد أو تشكيل واحدٍ جديد لدى أحدهم، يصبح إقناع هذا الشخص في المستقبل أسهلَ كثيرًا؛ لأنك قد أفدتَه وهو يثق بك، وقد شكَّلتَ لديه الآن معتقدًا آخَر ... وهو وجود علاقة بينكما وقواسم مشتركة، وكلاكما تؤمنان بالشيء نفسه.

تذكَّرْ أننا جميعًا لدينا رغبةٌ في الإيمان بأفكار ومبادئ أسمى أو أفضل بطريقةٍ ما. ونكون في أتمِّ استعدادٍ لتصديق هذه الأفكار وتشكيل معتقدات جديدة عند وجود حاجةٍ معينة أو شكٍّ معين في أذهاننا. ومن خلال فهْمِ مدى أهمية المعتقدات، وكَمِّ القرارات المرتبطة بهذه المعتقدات التي تكون عاطفيةً للغاية أكثر من كونها منطقيةً، يمكننا زيادة نجاحنا في خلق بيئة إقناعية.

ملخص الفصل

- ترتبط المعتقدات كثيرًا بالمواقف الراسخة لدينا ونحن ندافع عن معتقداتنا بكل ما أوتينا من قوة. يسمح لك فهْمُ معتقدات الأشخاص الذين تحاول إقناعهم بالتركيز على استخدام معتقداتهم الحالية كأساس لعملك، بدلًا من محاولة تغييرها أو تشكيل اعتقادٍ جديدٍ.
- يغيِّر الناس معتقداتهم على الأرجح عندما يبحثون عن حلٍّ لإحدى المشكلات التي كثيرًا ما سبَّبت لهم توترًا أو قلقًا أو ارتباكًا؛ فيتيح لهم التنفيسُ العاطفي تكوينَ معتقداتٍ جديدةٍ بسرعة.
- يجب أن تعرض أفكارَك الجديدةً بإيمان ومصداقية، حتى تستطيع خلْقَ بيئة يمكن تقبُّلُ الأفكار الجديدة فيها.
- يريد كل فرد الإيمان بشيءٍ ما، ووظيفتُك كمتخصِّص في الإقناع أن تعرض الفكرة التي يمكن للذين تحاول إقناعهم تصديقُها واعتناقُها.
- أكثرُ الأشخاص استعدادًا لتنحية معتقداتهم أو أنماطهم الفكرية جانبًا يكونون أفضلَ المؤهلين لإقناع الآخرين.

أسئلة النجاح

- ما المعتقدات التي أعتنقها حاليًّا، والتي ربما تتسبَّب في عرقلة تقدُّمي؟
- ما الواقعة التي منعني فيها اختلافٌ في المعتقدات من التمكُّن من إقناع الشخص الآخَر؟
- ما المعتقدات المشتركة بالفعل بيني وبين الذين يجب عليَّ إقناعهم؟
- ما الفكرة أو المفهوم الذي يمكنني تقديمه ويمكن لِمَن أقنعهم الإيمان به؟
- مَن الذين أعرفهم أو أعمل معهم حاليًّا، وأحتاج إلى تغيير معتقداتهم من أجل توطيد علاقتنا؟
- ما الأدلة التي بإمكاني تقديمها من أجل تدعيم المعتقد الجديد الذي أقدِّمه؟

الفصل الثامن

الأُلْفة

الأُلْفة هي أصل أقرب الصداقات، وأشد حالات الكراهية.

أنطوان ريفارول

إن الحقيقة البسيطة عن الألفة فيما يتعلق بالإقناع هي: كلما زادت الألفة بيننا وبين الناس أو الأماكن أو الأحداث أو المنتجات أو الخدمات أو المواقف، زاد احتمال أن نراهم عبر نمط عقلي يكون إما جيدًا وإما سيئًا مباشَرةً، بناءً على خبراتنا السابقة.

من أجل النجاح في الإقناع، عليك أن تحدد الشيء المألوف للشخص أو المجموعة التي تريد تغيير رأيها. ما الأساس المشترك القائم بينكما؟ ما الخبرات المشتركة الموجودة بالفعل كقاعدة مشتركة؟ إلى أي مجموعات أو منظمات ينتمون؟ مَن الذي يكرهونه أو ينفرون منه بوجه عام؟ ومَن الذي يحبونه؟ وما الخبرة التي يريدون جميعًا الحصول عليها؟ عن طريق فهم الأشياء المألوفة تستطيع الانضمام إليهم في القاعدة المشتركة من الخبرات أو الرغبات المشتركة.

عندما نفتح حوارًا في مجالٍ ذي أرضية مشتركة، بل ذي موقعٍ فعليٍّ مشتركٍ، نجبر الناس على البدء في النظر إلى الموقف من منظورٍ مألوفٍ؛ فنحن نضعهم عاطفيًّا في مكان يختبرون فيه مشاعرَ وأفكارًا قديمة. في مجال المبيعات، يتمثَّل هذا في مفهوم الألم والمتعة؛ فكرة ابتعاد الناس عن الألم إزاء المتعة. يمكننا الاعتماد إما على المخططات الإيجابية وإما على المخططات السلبية، بناءً على الاتجاه الذي نريد التحرك فيه.

منذ عدة سنوات، كنتُ أعمل مع عميلٍ مهمٍّ للغاية أثناء عملية إطلاق نظام جديد لماكينات تسجيل المدفوعات النقدية. كان عمله موسميًّا للغاية؛ إذ كان أكثر من ٦٠ في

المائة من حجم مبيعاته السنوية يحدث في فترة مبيعاتٍ مدتها ٤٥ يومًا. وكان أحد التحديات التي واجهَتْنا آنذاك هو تركيب المنتج بالنحو الملائم في أكشاك المركز التجاري؛ لأنها عادةً لا يتولَّى تركيبها موظفون فنيون مدرَّبون، وهو ما كان ينتج عنه عددٌ مرتفع من اتصالات الدعم لطاقم الدعم الداخلي لدى هذا العميل. وبصرف النظر عن موضع الخطأ، عندما كان فريق الدعم الداخلي يتلقَّى عددًا مرتفعًا من الاتصالات، كان العميل يميل إلى إلقاء اللوم على البائع، وهو ما حدث بالضبط.

كنت أعرف أنني لكي أتمكن من الإبقاء على استمرار المشروع ومنع المشكلة من الخروج عن السيطرة، يجب عليَّ أن أقنع مدير قسم تكنولوجيا المعلومات والدعم بتحمُّل المسئولية والتوصُّل إلى طريقة أكثر فاعليةً لتركيب الوحدات. قُوبِلت محاولاتي الأولى بالرفض، وبعد الحديث معه لفترة، اكتشفتُ أن لدينا نحن الاثنين تجربةً مشتركة، وهي التجنُّد في الخدمة العسكرية. وبمجرد اكتشافي لهذا الأمر، بدأتُ أضع كلَّ تجاربنا المشتركة مع التغلُّب على المهام المستحيلة باستخدام معداتٍ دون المستوى، وأشخاص لا يعرفون طريقة استخدامها في إطار تجربتنا المشتركة مع الخدمة العسكرية؛ فدفعتُه إلى الانخراط في السرد على مسامعي أسوأَ تجربة مرَّ بها في الجيش، وكيف أمكنه حلها. وبعدما بات مشحونًا تمامًا بالمشاعر إزاء هذه التجربة، عُدْتُ معه مرةً أخرى إلى القضية موضع الاهتمام؛ وهي تركيب هذه الوحدات على نحو صحيح. لقد حوَّلْتُ تقريبًا عمليةَ تفكيره على الفور من فكرة أن «أحدنا يفوز والآخَر يخسر»، إلى فكرة «أننا في هذا الأمر معًا، فكيف نجعله ينجح؟» في غضون عشر دقائق كان قد توصَّل إلى حلٍّ (مع بعض الإرشاد البسيط) لجعل هذه العملية تنجح. وفي نهاية حديثنا قال لي: «أَتَعْلَم، لا بد لهؤلاء الموظفين أن يصبحوا مبدعين تمامًا كما كنَّا من قبلُ؛ فلا بد لهم أن يدركوا أنهم يتقاضَوْن أجرًا نظير حلهم للمشاكل. سأعمل على تحقيق هذا على الفور.» وكانت النتيجة تحقيقَ موسمٍ ناجح للغاية، وإقامةَ علاقة مع مورِّد ماكينات تسجيل المدفوعات النقدية للعميل، لا تزال مستمرة إلى يومنا هذا.

سوف يساعدك العثور على أساس مألوف في عملية الإقناع، كما أوضحتُ لك للتوِّ. فمن الأسهل إقناع شخص أوجدتَ بينك وبينه نوعًا من الألفة، وأصبحَتْ بينك وبينه علاقة، أكثر من إقناع شخصٍ قابلتَه للتوِّ. لكنِ احذرْ، فمن السهل للغاية أيضًا أن يُقنِعك هذا الشخص؛ لذا احرصْ على عدم التراجع في موقفك، في حين عليك الثبات عليه.

اعملْ على معرفة الأشخاص الذين تَأْمُل في إقناعهم؛ فكلما اقتربتَ شخصيًّا منهم، كان هذا أفضل. تعرَّفْ على ما يحبونه وما يكرهونه، وافهمْ خططَهم في أثناء حديثهم عن المبيعات والإقناع ومنتجهم وعملك وأي شيء قد يعطيك ميزةً فيما بعدُ. تأكَّدْ من فهم ألمهم ومشاكلهم التي يريدون حلها.

من المفيد أيضًا أن تدعهم يتعرفون عليك بعض الشيء. يجب دومًا أن تكون معرفتك بمَن تقنعهم أفضل من معرفتهم بك؛ فيجب أن يتعرفوا على شخصيتك العامة وعلى سمعتك ويعرفوا القليل عنك أنت شخصيًّا، حتى يشعروا بأن علاقتهم بك مميزة، لكن لا تُعْطِ أحدهم أبدًا معلومات تكفي لتكونا سواءً في معرفة أحدكما بالآخر. يجب أن تحافظ على وجود مسافة بسيطة وأنت تخلق شعورًا بالألفة حتى تحقِّق النجاح. في استطلاعٍ للرأي أجرَتْه صحيفة نيويورك تايمز/محطة سي بي إس نيوز في عام ١٩٩٩، قال الخاضعون له إنهم يتوقَّعون من ٨٥ في المائة من الذين يعرفونهم معرفةً شخصيةً التصرُّفَ بإنصافٍ.

يُظهِر استطلاع الرأي هذا مدى أهمية معرفة الناس وأن تدعهم يأنسون إليك. ومن المثير للاهتمام، أنه كلما زاد ما تعرفه عن الناس، بصرف النظر عن مقدار ما يعرفونه هم عنك، زاد شعورهم بالألفة معك. اقضِ وقتًا في معرفة الأشخاص الذين تريد إقناعهم. إذا لم تتمكَّن من التعرُّف عليهم شخصيًّا بأقل درجة من المعرفة، فحاوِلِ التعرُّفَ عليهم قدر المستطاع بطريقة غير رسمية، من خلال إجراء بحث عنهم قبل أن تلتقي بهم؛ حتى تستطيع طرْحَ أسئلة مدروسة جيدًا تجذب اهتمامهم بسرعة.

نحن كبشر نحب أن نسمع أشياء عن أنفسنا، ونحب أن نعرف أن الآخرين يعرفون أشياء عنَّا. عندما تُجرِي بحثك على موقع جوجل قبل اللقاء، يمكنك العثور على كمٍّ كبيرٍ من المواضع التي يشار فيها إلى الأشخاص، والتي ربما لا يعلمون شيئًا عن وجودها. توجد حاليًّا في جوجل أداة جديدة تُسمَّى «إجابات جوجل»، تُجرِي أيَّ بحثٍ بدلًا عنك مقابل رسومٍ تبدأ من دولار واحد إلى ٢٠٠ دولار. فعندما كنتُ أُجرِي أبحاثي المتعلِّقة بهذا الكتاب، عثرتُ على كثير من المصادر القيِّمة بأقل من ٥ دولارات، وحصلتُ فعليًّا على إجابات شديدة التفصيل. بالطبع، إذا لم تكن تريد أداء العمل كله بنفسك، يمكن لأمناء المكتبات البحثية أداء معظم العمل نيابةً عنك دون مقابل أيضًا. في النهاية، نظرًا لعدم وجود مصادر للمعلومات أفضل من الأشخاص المقربين من الشخص الذي تريد

إقناعه، استخدِمْ شبكةَ علاقاتك لتحديد المعارف المشتركة، واجمعْ أكبرَ قدرٍ مستطاعٍ من المعلومات مسبقًا.

بمجرد أن تجمع المعلومات، استخدِمْها. وجِّهِ الحوارَ في الاتجاه الذي يستحضر ذِكْرَ معلومات مهمة من التي جمعتها. استخدِمْ هذه المعلومات في عرض مدى معرفتك بالشخص أو وظيفته فقط بهدف طرح مزيدٍ من الأسئلة التفصيلية، التي تتيح لك خلق مناخٍ من الألفة وجمع مزيدٍ من المعلومات بنفسك. شارِكْ قليلًا من معلوماتك الشخصية عند الحاجة من أجل تسهيل سير الحوار؛ فتحدَّثْ عن المعرفة المشتركة أو الأصدقاء المشتركين أو الخبرة المشتركة من أجل خلق الشعور بكونك شخصًا مألوفًا. عقب الحوار تكون المتابعةُ طريقةً رائعة لترسيخ هذا الشعور بالألفة؛ فاحرص على إرسال رسالة قصيرة، أو إجراء مكالمة هاتفية.

(١) تطبيق الألفة

من الأشياء التي أفعلها دومًا في المعارض التجارية، مثلًا، أن أكتب شيئًا واحدًا على الأقل أدركتُه عن الشخص، على ظهر بطاقة عمله التي أحصل عليها. ثم، عندما أكون في المطار في انتظار ذهابي إلى الموقع التالي، أرتِّب هذه البطاقات من الأهم إلى الأقل أهميةً. يتلقَّى الأشخاص الأكثر أهميةً اتصالًا هاتفيًّا مني من المطار، وأقول له شيئًا من قبيل: «دان، معك ديف لاكاني من شركة بولد أبروتش. لقد كنت أفكِّر، وأنا أجلس هنا في المطار، في حديثنا عن أخوية شراينرز. يبدو أن عددنا يقل أكثر وأكثر؛ لذا من الرائع أن يقابل المرء عضوًا جديدًا. شكرًا لقضائك معي بعض الوقت في الكشك الخاص بك، وآمل أن يكون المعرض قد سار معك على نحو ممتاز، وأتطَّلَع إلى الحديث معك الأسبوع القادم لأتابع معك حديثنا. أتعلم، لديَّ فضول بشأن شيء واحد فقط؛ وهو معرفة هل سبق لك أن زرتَ مستشفى شراينرز للأطفال في مدينة سولت ليك سيتي؟ لديَّ فضول أيضًا لأعرف مزيدًا عن تجاربك مع الأخوية. أتمنَّى لك يومًا رائعًا، وإذا أردتَ الوصول إليَّ قبل الأسبوع القادم فهذا هو رقم هاتفي، وسأكون سعيدًا للغاية بتلقِّي اتصالك.»

إن هذه المكالمة التليفونية البسيطة التي تدعم خلفيتنا المشتركة قد أدَّت إلى كثيرٍ من العلاقات الرائعة، بالنسبة إليَّ كانت مربحة على الصعيدين المهني والشخصي. فأنا أستطيع العثور على شيء مشترك بيني وبين أي شخص تقريبًا؛ قد يكون فريقًا رياضيًّا يشجعه كلانا، أو صلة بالخدمة العسكرية، أو علاقة بإحدى الجمعيات الأخوية، أو

النشأة في منطقة معينة من الدولة أو العالم أو الحياة فيها، أو مجرد أن كلينا لديه بنات.

يمكننا العثور على القواسم المشتركة والألفة في أي شيء تقريبًا؛ فعندما أرى مقر شركة شخص، أتساءل ما إذا كان في الأصل من هذه المدينة. أحيانًا تكون الإجابة بالإيجاب، لكنها كثيرًا ما تكون بالنفي، ومع الإجابة بالنفي يأتي شرح كيفية وصوله من مكان نشأته أيًّا كان إلى هذا المكان المقيم فيه حاليًّا؛ فيمدك هذا السؤال البسيط بقدر كبير من المعلومات التي يمكنك دَمْجها معًا من أجل العثور على خلفيةٍ مشتركةٍ، تستطيع استخدامها في خلق الألفة. والألفة طريقة أخرى لاستعارة المصداقية والسلطة من شخص أو موقف أو مؤسسة أو حدث، من أجل تعزيز موقفك.

عندما تكون بصدد إقناع مجموعات ولا يتوافر لديك وقتٌ كافٍ لخلق مستويات مرتفعة من الألفة، استفِدْ من الخبرات المشتركة بينكم جميعًا؛ فقد مرَّ كل شخص فعليًّا يجلس أمامك بتجربة حضور اجتماعات مملة، أو الاستماع إلى متحدثين يتكلمون بنمط رتيب. تحدَّثْ عن هذه التجربة، وما الذي ستفعله حتى تجعل تجربتك مختلفة. قدِّمْ لهم علامات ملموسة. سيتمكنون من التوحد مع الأشياء التي تجعل الاجتماعات صعبة، مثل الكرسي غير المريح، أو الشخص ذي الشعر الضخم الذي يحجب عنهم الرؤية. بعد ذلك انتقِلْ بهم إلى خلفية مألوفة أخرى عن طريق إخبارهم بالطريقة التي ستجعل بها هذه التجربةَ مختلفة هذه المرة. اصنعْ تجربةً مشتركة جديدة تكون أنت رائدها.

أيًّا كان مَن تحاول إقناعه أو كيف تفعل ذلك، اقضِ الآن بعض الوقت في دراسة علاقاتك، وحدِّدْ أي منها سيستفيد من تحقيق مستوًى أعلى من الألفة، وابدأْ في العمل؛ فكل مجهود تبذله في خلق بيئة أكثر ألفةً وتحقيق مستوًى من الراحة والود سيعود عليك بعشرة أمثال ما بذلتَه.

ملخص الفصل

- نحن نميل إلى حبِّ مَن يشبهوننا والثقة فيهم.
- الألفة تؤدِّي إلى الثقة.
- اعمل دومًا على معرفة شيء عن كل شخص تريد إقناعه. في هذه الحالة، من الأفضل تلقِّي «المعلومات» من إعطائها؛ فيكون الشخص الذي لديه أكبر قدر من المعلومات عن الآخَر هو الشخص الأوفر حظًّا في لعبة الإقناع.

- حاوِلْ نقْلَ كل المحادثات الإقناعية التي تخوضها من أحد القواسم المشتركة إلى خبرة مشتركة جديدة تصنعونها معًا.

أسئلة النجاح

- في أي نوع من العلاقات يجب عليَّ زيادة الألفة؟
- ما الأسئلة التي يمكنني طرحها لمساعدتي في العثور على خلفية مشتركة بسرعة أكبر، وفي خَلْق شعور بالألفة؟
- ما هي أكثر خبرة مشتركة لديَّ يمكنني استخدامها في خلق الألفة سريعًا؟
- ما هي المشكلات الشائعة التي يواجهها كل إنسان يحتاج إلى منتجاتي أو خدماتي؟
- مَن هم المعارف المشتركون بيني وبين شخص أريد التأثير فيه بعمق اليومَ، والذين يمكنني اللجوء إليهم من أجل الحصول على رؤية مُلِمَّة بهذا الإنسان الذي أحاول إقناعه؟

الفصل التاسع

التفرُّد والإتاحة

أن يصبح المرء واحدًا ضمن الأغلبية ليس بالأمر الجديد بوقت الأذكياء؛ فثمة ما يكفي من أناس يفعلون ذلك بالفعل …

جودفري هارولد هاردي

(١) التفرُّد

يرغب كل فرد في أن يصبح متميزًا؛ فنحن لا نريد أن نتميَّز فقط كأفراد، بل نريد أيضًا أن نتميَّز من حيث المجموعات التي ننتمي إليها، والسيارات التي نقودها، والملابس التي نرتديها. وكثيرًا ما كان — وسيظل — ارتيادُ مدرسة مرموقة أو الانتماء إلى نادٍ تقتصر عضويته على النخبة؛ مفتاحًا يفتح كثيرًا من الأبواب أمام مَن ينتمون إلى هذه الأماكن. وفي الحكومة والأمن القومي، يتميز أعضاء جمعية سكال آند كروسبونز في جامعة ييل. كما أن كثيرًا من رجال الأعمال والسياسيين الناجحين ماسونيون.

ليست فكرة الاختلاف (على الرغم من أن هذا جزءٌ مهم بالتأكيد) وحدها هي ما يجعل الناس ينشدون التفرد؛ فتوجد أيضًا الرغبة في القدرة على الوصول إلى آخرين مثلك. فعندما تنتمي إلى مجموعات متميزة، تجد في كل مكان تذهب إليه صديقًا أو على الأقل شخصًا بينك وبينه شيء مشترك، حتى إذا لم تتمكَّن من العثور على شخصٍ ينتمي إلى مجموعتك، يمكنك العثور على أشخاص يريدون الانتماء إليها.

نظرًا لأن الرغبة في التفرد مُلِحَّة إلى هذه الدرجة، يجب أن تكون لدى كل إنسان «دائرة داخلية»، والدائرة الداخلية هي مجموعة من الأشخاص الذين لديهم قدرةٌ خاصة على الوصول إليك، أو إلى معرفةٍ أو حتى إلى منتجاتٍ وخدماتٍ لا توجد لدى أيِّ شخص

آخَر. توجد لدى كثيرٍ من الشركات والمؤسسات غير الربحية على حدٍّ سواء مجالسُ إدارة محترفة أو تطوُّعية تساعدهم في إدارة مؤسساتهم. هذا ويُعَدُّ العملُ في مجالس الإدارة خطوةً مؤثرة للغاية ومتميزة لأي متخصِّص في الإقناع؛ فعندما يرى أقرانك ومَن تريد التأثير فيهم أنك أحد أعضاء مجلس الإدارة، ترتفع مكانتك في أعينهم في كثيرٍ من الأحيان. كذلك يعطيك وجودك ضمن أعضاء مجلس إدارة مستوًى آخر من الوصول الحصري، ليس فقط إلى التنفيذيين في الشركة وغيرهم من أعضاء مجلس الإدارة، وإنما إلى أعضاء مجالس الإدارة الأخرى. إن العمل في وظيفة متفردة وسيلةٌ أخرى لتعزيز شخصيتك العامة، بالإضافة إلى أنه يعطيك في الوقت نفسه ميزةَ وصولٍ إضافيةً.

توجد فائدة أخرى لمجالس الإدارة؛ فهي تتيح لك فرصةً لتكوين مجموعة حصرية من المستشارين الذين تريد التمكُّن من الوصول إليهم سريعًا. إن مجموعات العقل المدبِّر، التي روَّج لها نابليون هيل في كتابه الشهير «فكِّرْ تصبح غنيًّا» (فاوسيت، نيويورك، ١٩٦٩)، هي مجموعات حصرية للغاية من المستحيل تقريبًا الانضمامُ لكثير منها.

تستغل المؤسسات غير الربحية هذا التفرُّد طوال الوقت من أجل جمع مزيدٍ من المال. قد تظهر أسماء المتبرعين بالمال في الصحف، لكن يحصل المتبرعون بمبالغ أكبر على تقديرٍ خاص، فربما يصبحون أعضاءً فضيِّين ويُشار إليهم في الصحف على هذا النحو. أما المتبرعون على أعلى مستوًى، فقد يُشار إليهم في قسم منفصل لشكرهم وتُقدَّم إليهم لوحات تذكارية وجوائز نظير سخائهم. وبالطبع، السبيلُ الوحيد للانضمام إليهم هو تقديم تبرُّعات على المستوى نفسه.

إن لديَّ اليومَ دائرةً داخلية تتكوَّن من بعض أفضل المستشارين في العالم؛ ستتعرَّف بالتأكيد على أسماء هؤلاء وستحب الاتصال بهم، والطريقة الوحيدة على الإطلاق التي يمكنك من خلالها الالتقاء بهؤلاء هي ذاتها الطريقة التي اتبعتُها أنا؛ عن طريق جعل شخصٍ ما يزكِّيني كإضافة مهمة للمجموعة، ثم يعطيني فرصةً لإثبات أهميتي.

توجد لديَّ أيضًا دائرةٌ داخلية من العملاء يتمتَّعون بإمكانية الوصول الحصري لبعض من أكثر المواد التي أحتفظ بها بعنايةٍ فائقة، أتصل بهم بانتظام شخصيًّا، وعادةً أتحدَّث معهم مباشَرةً لضمان نجاح عملية إقناعهم. لقد رفضتُ نصفَ الذين أرادوا أن يصبحوا جزءًا من هذه المجموعة لأنهم لم يكونوا مناسبين أخلاقيًّا أو عاطفيًّا أو ماديًّا، أو لم تكن وجهة نظرهم مشابِهةً لوجهة نظري؛ فأنا لا أريد في هذه المجموعة سوى الأشخاص الأكثر ولاءً والأكثر حماسًا الذين يمكن تحصيل أعلى مستوى ربحٍ منهم.

لماذا؟ الإجابة بسيطة؛ فهذه المجموعة هي المكان الذي يحدث فيه تقدُّم حقيقي؛ ففيها تُعقَد الصفقات وتُوضَع فيها استراتيجيات الإقناع الهادفة لتلبية حاجة خاصة، وتُختبَر.

ينتمي بعض أشهر خبراء المبيعات والمفاوضين في العالم لهذه المجموعة، ويطالبون بعدم التقليل من تفرُّدهم؛ ولهذا لم يزد قطُّ أعضاءُ هذه المجموعة الخاصة عن ١٠٠ شخص من جميع أنحاء العالم، ولا سبيل للتفكير في ضم أي شخص آخَر لهذه المجموعة إلا بخروج أحد أفرادها أو موته حرفيًّا. إلا أن هؤلاء الأشخاص المائة مسئولون عن ملايين الدولارات التي تُستثمَر في مجال التجارة كل عام. تخيَّلْ ما سيحدث لك إذا أصبحتَ تتمتَّع بهذا المستوى من الوصول إلى بعض أعظم العقول، وبأن يكون اسمك ضمن أروع مجموعات المعارف في الولايات المتحدة في الوقت الحالي. ثِقْ في كلامي عندما أقول لك إن الفرص تفوق كل تخيُّل.

هل لاحظتَ كم زادتْ رغبتك في الانضمام وأنا أشرح لك هذه المجموعة؟ هل ترى كيف جعلك الفضول الذي صنعته تتساءل عمَّا إذا كنتَ مؤهلًا لذلك أم لا؟ هل بدأتَ تتخيَّل قليلًا ما يمكن أن يحدث لعملك إذا تمكَّنت من الانضمام؟ سيجيب بعض الناس على هذه الأسئلة بالنفي ولا بأسَ في ذلك؛ لأن هؤلاء الناس لن يكونوا مناسبين. فعندما نصنع شيئًا متفردًا لا نريد أن نضمَّ إليه سوى أشخاص محدَّدين للغاية، وعادةً لا نريد الذين لا يرون فكرةَ التميُّز جذابةً في المقام الأول.

في مجال الإقناع يكون التميُّز مهمًّا لسبب آخَر؛ فالتفرُّد يمكن التنبؤ به. يزيد احتمال اتِّباع المنتمين للمجموعة لتصرُّفات أفراد المجموعة أكثر من اتِّباعهم تصرفات الأشخاص الموجودين خارجها؛ فمن المرجح أكثر أن يستجيب الأعضاء على نحو إيجابي للعروض الخاصة وطلبات المساعدة أو التقديم أو الإحالة.

إن السؤال الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو: «كيف يمكنني إنشاء مجموعة متفردة للذين أرغب في إقناعهم؟» تكون الإجابة لمعظم الناس بسيطة نسبيًّا. فيمكنك البدء بتنظيم فاعلية تكون فرصة حضورها محدودة؛ قد تكون من أجل الكشف عن منتج جديد أو للإعلان عن تغيُّر كبير في شركتك. كذلك يمكنك إنشاء مجلس إدارة وتدعو مَن تريد التأثير فيهم بشدة لأن يكونوا جزءًا منه، أو يمكنك تكوين مجموعة للعقول المدبِّرة تكون عضويتُها شديدةَ الحصرية.

توجد طرق كثيرة لخلق التفرُّد لعملائك، وإليك بعض الأفكار التي يمكنك البدء بها:

- شكِّلْ مجموعة خاصة يحصل أفرادها على معلومات شديدة الخصوصية أو عروضٍ مميزةٍ مقتصرة عليهم، أو تُقدَّم لهم قبل أي شخصٍ آخَر.
- شكِّلْ مجموعة تكون عضويتها محددة بضوابط تمنح أفرادَها ميزةَ الوصول إلى أشخاصٍ آخرين أو فرصٍ أخرى لا تُتاح إلا بعضوية هذه المجموعة.
- أسِّسْ ناديًا، أو مجموعةً، يمكن للأفراد الانتماء إليه من أي مكانٍ يقيمون فيه، ويكون مقتصرًا على أذواقهم الخاصة؛ تضرب كلٌّ من جمعية «القبعة الحمراء» و«مجموعة الأصدقاء» الخاصة بمجلة «فاست كمباني» مثالَيْن رائعَيْن على هذا الأمر. فالسيدات من سن الخمسين عامًا (أو أصغر)، اللاتي يُرِدْنَ الاحتفاء بحياتهن قبل سن الشيخوخة، يجتمعن معًا بصفة منتظمة (مرتديات قبعاتهن الحمراء) لاحتساء الشاي وتبادُل أطراف الحديث. أما «مجموعة الأصدقاء» التابعة لمجلة «فاست كمباني»، فتتيح لقرَّائها من ذوي العقول المتشابهة أن يلتقوا بصفة منتظمة للتواصل بعضهم مع بعض. وهاتان المجموعتان كلتاهما مقتصرتان على أشخاصٍ يريدون التمتُّع بهوية علنية متفردة على أمل الحصول على مكسبٍ ما؛ وقد يكون المكسب الذي يحصلون عليه عاطفيًّا، لكنه قد يكون كذلك ماليًّا.
- ضَعْ برنامجًا يجب على الناس الذين يشتركون فيه أن يكونوا مؤهَّلين بنحوٍ استثنائي لكي يشتركوا فيه أو يصبحوا جزءًا منه.
- اجعلْ مبيعات أو عروضًا معينة حِكْرًا على مَن أنفقوا مبالغَ ضخمةً معك على مدار السنة الماضية. اجعلهم يعرفون أنك قد وضعتَ برنامجًا خاصًّا لمجموعةٍ من الناس أمثالهم، وأخبرهم بما يعود عليهم نتيجةً لذلك.
- دوِّنْ قائمةً بالذين يستطيعون الاتصال بك أيًّا كانت الظروف ... ثم اجعلهم يعرفون أنهم مُدرَجون على هذه القائمة.

توجد صلة وثيقة بين التفرُّد والهويَّة؛ فعملاؤك أو الأشخاص الذين تودُّ إقناعهم يريدون أن يتميَّزوا بطريقة معينة؛ فهم يبذلون جهدًا كبيرًا من أجل التأكُّد من معرفة الناس بهم وما يمثِّلونه. وبمجرد مراقبة سلوكهم وتحديد ما يرغبون أن يشتهروا به، تصبح أكثرَ قدرةً على الترويج لفرصتك الحصرية بطريقة تتوافق تمامًا مع رغباتهم.

تذكَّرْ وجود فرق بين التفرد والسرية؛ فلا يريد إلا عدد قليل للغاية من الناس أن يشتهروا بما يفعلون، أما الغالبية العظمى من الناس، بصرف النظر عن مدى صِغَر حجم مجموعتهم أو مدى إيثار أهدافهم، فيريدون قدرًا من التقدير لانتمائهم لمجموعتك. فقد يرغبون في بعض الغموض حول عملهم وكيفية قيامهم به، لكنهم يريدون من الناس أن يرغبوا في الانضمام إليهم (إذا لم يفعلوا، فإن عُمْر هذه المؤسسة سيكون قصيرًا للغاية). يريد الجميع تقريبًا أن يكون الانضمامُ محكومًا، ويريدون الشعورَ بأنه يتطلَّب قدرًا من الجهد ليصبح المرء جزءًا من الأمر بأكمله.

(٢) الإتاحة

يدفع نقصُ المعروضات الناسَ إلى اتخاذ إجراءٍ ما؛ فكلَّ عام تقريبًا في فترة الكريسماس توجد لعبةٌ معينة لا بد أن يحصل عليها الجميع … وعندما يحين الوقت يعلمون أنها قد بيعت كلها. ومع هذا قد يُقدِم الناس على المغالاة من أجل الحصول على هذه اللعبة المرغوب فيها التي أصبحت غير متوافرة؛ فقد يدفعون ١٠ أضعاف وأحيانًا ١٠٠ ضعف السعر لمجرد الحصول عليها. ويتجسد مثال آخَر على الندرة — قد تعرَّضْنا له جميعًا — في المزاد؛ فتباع أشياء استُخدِمت لعدة مرات بنفس سعر مثيلاتها الحديثة أو بأعلى من سعرها؛ لأن شخصًا ما يخشى فقدان فرصة الحصول على المنتج (الصفقة الكبرى) الذي يريده.

بالنسبة إلى ممارِس الإقناع الماهِر، يمكن أن تكون الإتاحةُ أداةً مهمةً للغاية في تشجيع العملاء المحتملين على اتخاذ إجراء على الفور. عليك استخدام الإتاحة بطريقتين؛ تتمثَّل الأولى في الحد من إتاحة المنتج، والثانية في الحد من عدد المنتجات المتوافرة بسعر معين أو العدد المتاح، مع تقديم حوافز معينة من أجل الاستفادة من عرضك على الفور.

يحدث أمر مثير جدًّا للاهتمام عندما تبدأ في التحكم في توافرها، فأنت تحقِّق أيضًا التميُّز؛ فإن الشخص الذي يحصل بالفعل على منتجك أو يحصل على منتجك بكل ما فيه من حوافز إضافية، يحصل على شيء لا يوجد لدى كثيرين.

ثمة طريقة أخرى لزيادة الرغبة في المنتج عن طريق التحكُّم في توافره، وهي وضْعُ استراتيجيةِ تسعيرٍ متغيِّرة. فإذا اشتريتَ اليومَ فإن السعر سيكون ٩٩ دولارًا، أما إذا انتظرتَ واشتريتَ غدًا فإن السعر سيرتفع إلى ١٢٥ دولارًا، وإذا انتظرتَ إلى يوم الجمعة

فإن السعر سيصبح ١٥٠ دولارًا. فمع كل يوم يمر يتزايد الضغط للشراء على الأشخاص الذين يتأخرون في اتخاذ القرار.

في الواقع، في كل مرة أستخدم هذه الاستراتيجية يتصل بي الناس بعد اليوم الأخير ويقدِّمون عذرًا ما لسبب عدم تمكُّنهم من الحصول على المنتج، لكنهم يجب أن يحصلوا عليه بالسعر الأصلي. فهم يريدون المنتج لكنهم انتظروا وقتًا طويلًا للغاية. عادةً لا أعطيه لهم بالسعر المنخفض؛ لأنني أريدهم أن يتخذوا قرارًا أسرع في المرة المقبلة عندما أقدِّم لهم العرض. إذا كان لديهم سببٌ منطقي لعدم تمكُّنهم من الاستفادة من العرض، وتوجد لديَّ منتجات متبقية، فإنني قد أفكِّر في إعطائها لهم بالسعر المنخفض. إن المشكلة في الحد من إتاحة المنتج، ثم إعطائه بسعر منخفض لشخصٍ لم يستفد من العرض في الوقت المناسب؛ هي أنك تعوِّدهم على عدم الاستفادة منه؛ فهم يعلمون أن باستطاعتهم العودة والحصول على المنتج فيما بعدُ بالسعر نفسه. يرتكب كثيرٌ من المسوِّقين على شبكة الإنترنت هذه الغلطة عندما يُعلِنون عن خصم، ثم يمدون هذا الخصم، ثم يقدِّمون السلعةَ بالسعر الأقل لأي شخص يطلبها. وهذه ببساطة وصفة لعدم حصولك أبدًا على هامش الربح الذي تريده، وللحصول على عملاء دون المستوى.

الخصم هو فعليًّا الحد من إتاحة سعرٍ ما؛ فيجب أن تحرص وأنت تقدِّم خصمًا على عدم تعوُّد الناس على التفكير في أنه سيكون موجودًا طوال الوقت، وإلا حقَّقَتْ هذه الطريقةُ نتيجةً عكسية. يفعل هذا الأمرَ أحدُ أكبر متاجر الصناعات الحِرَفية في البلاد كل يوم أحد؛ يمكنك البحث في صحيفة يوم الأحد في أية مدينة توجد بها سلسلةُ المتاجر هذه، وستجد دومًا قسيمةَ خصم بنسبة ٤٠ في المائة على إحدى السلع؟ فلا يوجد أي سبب لدفع أي سعر كامل لأية سلعة في هذا المتجر، خاصةً في عمليات الشراء الكبيرة. أنا أفهم تمامًا الحجة الخاصة بحضور الناس من أجل الحصول على خصم ٤٠ في المائة، لكنهم يدفعون أكثر من ذلك بكثير، وعندما يفعلون هذا يكون أمرًا رائعًا. إلا أنني أفضِّل أن أجعل المشترين عندي يعتادون على شيء مختلف؛ فأنا أقدِّم الخصم لعملائي المفضَّلين الذين أعلم أنهم سيظلون معي بناءً على عاداتهم الشرائية وأُكافِئهم على ولائهم. أما العملاء الذين يستجيبون بانتظامٍ لصفقات عروض الخصم، فيفعلون هذا أيضًا مع منافِسِيك.

تنطبق الإتاحة أيضًا على بناء شخصيتك؛ إذ إن الحد من إمكانية الوصول إليك، وأيضًا الحد من المعلومات حول كيفية الوصول إليك شخصيًّا، يعملان على خلق نوعٍ من

التميُّز وشعور قويٍّ بضرورة الوصول إليك، وإجراء صفقات تجارية معك عندما تُتاح الفرصة لذلك.

من المهم للغاية عدم استخدام هذا الأسلوب كطريقةٍ لتجنُّب الناس الذين ينبغي لك التحدُّث إليهم؛ فهو ببساطة طريقةٌ لترسيخ فكرة أنك مشغول ومطلوب. إن المحترفين الذين يستحقون أتعابَهم ليس من السهل الوصول إليهم؛ فهم مشغولون للغاية بمساعدة عملائهم الأوفياء.

تتمثَّل إحدى استراتيجيات تنفيذ ذلك في التحكُّم في جدول مواعيدك. احرصْ على إخبار موظف الاستقبال لديك بمَن أنت مستعِدٌّ لتلقِّي مكالماتهم، وبالأوقات التي تكون فيها متاحًا للحديث معهم خلال اليوم. ومن المهم أيضًا أن تكتب بدقةٍ ما تريد أن يقوله موظفُ الاستقبال لديك؛ فأنت في حاجةٍ إلى رسالةٍ نصُّها كالآتي: «إن الوقت الوحيد المتاح في مواعيد جون اليومَ هو الساعة الرابعة إلا الربع مساءً، بإمكاني تحديد موعدٍ لك لإجراء اتصال مبدئي لمدة ١٥ دقيقة في هذا الوقت، هل يناسبك هذا؟» توجد ضرورة كبيرة للحصول على هذا المكان في جدول المواعيد. اجعلْ دومًا موظفَ الاستقبال يعطي المتصلَ اختيارًا لليوم إذا كنتَ متاحًا، واختيارًا آخَر لليوم التالي أو الذي يليه إذا توافر لديك الوقت.

أعلم أن بعضًا منكم يقول الآن: «أنا ليس لديَّ موظف استقبال؛ فأنا أردُّ على اتصالاتي بنفسي.» توقَّفِ الآن عن هذا، وعيِّنْ موظفًا. يمكنك الاستعانة بخدمةٍ للردِّ على الهاتف أو خدمةِ استقبالٍ عبر الإنترنت مقابل مبلغ زهيدٍ من المال في اليوم. سيخبرك كثيرٌ من المديرين التنفيذيين أنهم يردُّون على هواتفهم بأنفسهم، وهذا صحيح. لكن أرقامهم المباشِرة لا توجد إلا لدى الأشخاص الذين جعلهم هؤلاء المديرون التنفيذيون بالفعل يشعرون بأنهم متميزون من خلال إعطائهم أرقامهم المباشِرة. وإذا كنتَ تصرُّ قطعًا على الرد على هاتفك بنفسك، فعليك اتِّباع العملية نفسها؛ حدِّدْ موعدًا في وقت لاحق في هذا اليوم أو اليوم التالي، لتتمكَّن من العودة إلى جدول مواعيدك.

سواء أكنتَ تكوِّن طائفة متعصبة أم طائفة من العملاء، فإن الحصرية والإتاحة عنصران أساسيان لنجاحك. يريد العملاء الحصول على حافز؛ فهم يريدون الحصول على مميزاتٍ خاصةٍ، ويريدون أن يُكافَئوا على تميُّزهم وسرعة تصرُّفهم. خلال أعوام نشأتي في كنف الطائفة، كانت المكافأة هي دخول الجنة والحياة الأبدية، وكانت فرصةُ الحديث مع الكاهن، أو قضاء بعض الوقت معه، على القدر نفسه من الأهمية؛ فبمجرد

أن تقضي وقتًا معه، تصبح متميِّزًا، وتصبح ممَّن يتمتعون بالتفرُّد والمزايا الخاصة؛ ومن هنا، يصبح من السهل تصديقك. وكذلك كانت القدرة على الانفصال عن العالَم الذي يُعتقَد أنه يتجه إلى الجحيم. كانت الإتاحة محدودة للغاية أيضًا؛ فإذا لم تختَرِ الآن، فثمة احتمالات كبيرة بأن غدًا سيكون الأوان قد فات.

ما الذي يمكنك تقديمه لعملائك ويمكنهم أن يلتفُّوا حولَه ويصدِّقوه؟ توصَّلْ إلى هذا الشيء، ولا تُتِحْه إلا لهؤلاء العملاء الذين يريدونه. لا تقلق، فإن المجموعة ستكبر لأن الذين ينتمون إليها سيصبحون مبعوثين يجنِّدون آخَرين ليصبحوا مثلهم. وأنت بالفعل تعلم كم يصبح من الأسهلِ الإقناعُ بمجرد أن يحدث نقلٌ للسلطة والمصداقية.

ملخص الفصل

- كلما زاد ما تُشعِر به شخصًا ما من تميُّز، زادت إمكانية إقناعه.
- إقناع المجموعات الحصرية أسهل من إقناع المجموعات العامة.
- التميُّز هو أحد مفاتيح تكوين طائفة، سواء أكانت طائفة من العملاء أم من العلامات التجارية.
- ثمة ارتباط وثيق بين التميُّز والهوية. أكِّدْ على العلاقة بين هويات الناس وتميُّزهم، وستجد أنك تقنعهم بوجهة نظرك على نحوٍ أسهل وأسرع بكثير.

أسئلة النجاح

- مَن في دائرة تأثيري — سواء أكان من العملاء الحاليين أم المحتملين — يجب أن أجعله متميزًا؟
- ما الذي بإمكاني صنعه وسيجعل الناس يشعرون بالانتماء؛ على سبيل المثال: قائمة ترسل إليها نشرة إخبارية أو رابطة تحصل على طبعة مميزة؟
- ما المجموعات المتميزة التي أنتمي إليها بالفعل وأستطيع مشاركة إمكانية الاتصال بها مع الذين أريد إقناعهم؟

الفصل العاشر

الفضول

إن أول وأبسط شعور نكتشفه في العقل البشري هو الفضول.

إدموند بيرك

الفضول قتل القطة، لكن القناعة أعادَتْها للحياة.

يوجين أونيل

عند الحديث عن مشاعر الإقناع، فإن الفضول يأتي على قمتها. غالبية كتب المبيعات والإقناع ستقول لك إن الألم والمتعة هما المشاعر الأساسية، لكنها لم تصب بذلك إلا جانبًا من الحقيقة؛ فأنت لا تستطيع أن تتحرك إزاء الألم أو المتعة إلا إذا شعرتَ بالفضول أولًا لمعرفة ما إذا كان هناك سعر أقل من أقل سعر، أو سعر أعلى من أعلى سعر. والفضول هو أول شعور نتعلمه، فهو الأساس الذي بُنِيت عليه كلُّ معرفتنا وخبراتنا الحالية. والفضول هو الدافع للتغيير.

في كثير من الأحيان يكون السبب وراء عدم اقتناع الناس هو عدم إثارة فضولهم أولًا كما ينبغي. عليك أن تدرك أنه لا يوجد سبب لتغيير الناس رأيَهم الحالي عن أي شيء إلا إذا أصبح لديهم فضولٌ بشأن الاختيارات الأخرى التي قد تكون موجودةً. هذا وتُعتبَر الأسئلة من أفضل الأدوات لإثارةِ مستوياتٍ مرتفعةٍ من الفضول، وتسمح لك الأسئلةُ أيضًا بإرشاد الناس إلى الاستنتاجات التي تريدها.

إذا كنتَ تريد إقناع الناس بعمق، فعليك أولًا معرفة ما الذي يثير فضولهم. ما الذي سيجعلهم حتى يفكِّرون في احتمال خطأ رأيهم أو عدم فعاليته؟ والأهم من هذا، كيف

سيعرفون أنهم قد اتخذوا قرارًا جيدًا؟ بمجرد معرفة هذين الأمرين، تصبح متقدِّمًا على كل منافسيك.

من أوائل الأسئلة التي أطرحها لإقناع شخصٍ ما إحدى صيغ السؤال التالي: «ما تعريفك للنجاح؟ أو كيف تعرف أنك حقَّقْتَه؟» لكل شخصٍ نتيجةٌ لا بد أن تتحقَّق من جرَّاء أي قرار يتخذه، وغالبية الأشخاص الذين لا يتخذون قراراتٍ، يفعلون ذلك لأنهم يجهلون تمامًا الكيفية التي سيعرفون بها أنهم نجحوا حين يحقِّقون النجاح. إن الأمر المثير للاهتمام حقًّا فيما يتعلَّق بهذا السؤال أنه يجعل الناس فضوليين للغاية لأنهم نادرًا ما فكروا في إجابته. وهذه الفجوة التي يضطرون خلالها للتفكير تتطلَّب أن يصبحوا فضوليين؛ حينئذٍ، يجب أن يطرحوا على أنفسهم أسئلةً ويتوصلوا لإجاباتها. وبالنسبة إليك، يكون هذا أفضل وقت تطرح فيه أفكارًا جديدة؛ لأنهم بالفعل في حالة من الفضول الذهني. لا يمكنني التأكيد بما يكفي على مدى أهمية أن تدفع أي شخص تحاول إقناعه لأنْ يحدِّد الكيفية التي سيعرف بها أنه «قد نجح».

يؤدِّي سؤال «كيف تعرف» إلى قلب المعايير التي توجد لدى الناس عن المنتج أو الخدمة أو حتى الفكرة التي يحصلون عليها؛ فعندما تدفع الناس إلى وصف ما يريدونه وصفًا دقيقًا، تكون قد قطعتَ نصف الطريق نحو الإجابة عن سؤال «كيف ستعرف عندما تحقِّق النجاح؟» أما الجزء الثاني من العملية، فيتمثَّل في جعلهم يخبرونك كيف سيعرفون أن قرارهم كان صائبًا. فمن المهم أن تعرف كيف سيدركون أنهم قد اتخذوا القرار الصحيح؛ لكي تتأكَّد أن الحل الذي ترشدهم إليه هو الذي سيظلون مقتنعين به.

يوجد عديدٌ من الطرق لإثارة الفضول ودعمه؛ فالإدلاء بعبارات استفزازية يبدأ في إثارة فضول الشخص الذي تقنعه. وقد تشتمل العبارات الاستفزازية على حقائق أو مزاعم مدهشة للغاية عن منتج أو خدمة أو مفهوم تناقشه؛ فعادةً عندما تُدلِي بتصريح مذهل، تجبر الناس على التفكير في موضوعك بطريقة جديدة. وإذا ساعدتَ شخصًا على صنع طريقة جديدة في التفكير، يكون الفضول والأسئلة أمرين حتميين. ومرةً أخرى، التصريحات التي تتطلَّب أسئلة تضع الأفراد في حالةٍ من الاحتياج إلى المزيد من المعلومات، فإذا تمكَّنْتَ من تهيئة نفسك على نحو جيد، فستصبح مصدرهم الأساسي للمعلومات.

يمكن للمعلومات التفصيلية أيضًا أن تثير الفضول الشديد؛ فعندما نتعرَّض لمعلومات جديدة لا نفهمها، يتعيَّن علينا البحث واتخاذ قرار. وخلال هذا الوقت، عندما تكون عقولنا مفتوحة، نكون أكثر قابليةً للتغيير. وفي هذه اللحظات، يكون من المناسب خلْقُ مستوًى جديد من الفضول بشأن معتقدات قديمة وحلول جديدة.

إن التساؤل المباشِر بشأن المزاعم والمعتقدات هو إحدى الطرق الفعَّالة في إثارة مستوًى مرتفع من الفضول. ومن أجل التساؤل بشأن المزاعم كما ينبغي، عليك استخدام قدر مناسب من اللباقة. يوجد فارق كبير بين التساؤل بشأن أحد المزاعم وبين الطعن فيه؛ فالطعن بطبيعته يميل إلى خلق صراع ويدفع الناس إلى الدخول في حالة دفاعية؛ أما التساؤل المباشِر، من ناحية أخرى، فإنه يشجِّع الناس على الحديث بصراحةٍ وشرح أفكارهم أو معتقداتهم. وعندما يتحدثون بصراحةٍ هكذا، يعطيك هذا الفرصة لطرح مزيدٍ من الأسئلة الذكية التي تهدف إلى دفعهم إلى إعادة التفكير في رأيهم، أو ربما حتى التشكُّك فيه. وكثير من الناس، عندما يتعرَّضون لتساؤل مباشِر، يعترفون بعدم معرفتهم بالضبط سببَ إيمانهم بشيءٍ ما، أو يعترف كلٌّ منهم باعتقاده في شيءٍ ما لاعتقاد والديه أو شريك حياته فيه. ومن خلال التساؤل المباشِر فقط تبدو صادقًا في رغبتك في التعلُّم بينما تجمع معلومات قيِّمة يمكنك استخدامها في الإقناع. تصبح لديك الفرصة أيضًا — من خلال اتجاه أسئلتك — في دفعهم إلى الوصول إلى تبنِّي وجهة نظرك أو التوصُّل إلى الخلاصة التي حدَّدْتَها مسبقًا.

كذلك من الطرق الأخرى لإثارة الفضول إسقاطُ بعض المعلومات من قصتك، لكن مع الإشارة إليها. فيُعَدُّ إسقاطُ بعض المعلومات لكن مع الإشارة إليها، أو إعطاءُ معلومات ثم الإشارة على الفور إلى أنك ستعطيهم معلوماتٍ إضافيةً عليها؛ أحدَ الأشكال الأخرى لأسلوب التساؤل المباشِر. فعندما نقدِّم فقط معلومات غير مكتملة، ندفع الأفراد إلى ملء الفراغات. وإذا سمحتَ لهم بملء الفراغات، فمن المهم إجراء اختبار للتأكُّد من أنهم قد ملئوها على نحو صحيح. وإذا أخطئوا أو لم يُثَرْ فضولهم وطرحوا عليك مزيدًا من الأسئلة، فعليك أن تعود لتعطيهم المعلومات حتى لا يرحلوا دون الحصول على القصة كاملة. فالغرض من فكرة الحذف هو أن تجعلهم يفكِّرون ويتساءلون. في الفصل الخامس الذي تحدَّثنا فيه عن سرد القصص، استخدمتُ هذه الطريقة بالضبط من أجل إثارة فضولك بشدة.

دَعْني أقدِّم لك كلمةَ سرٍّ خاصةً تثير فضول الناس على الفور؛ ما عليك إلا أن تسألهم عمَّا يثير فضولهم. احرصْ على استخدام كلمة «فضول» لأنها تتطلَّب منهم أن يصبحوا فضوليين على الفور عندما يتحتم عليهم التفكير فيما يثير فضولهم؛ فأنا عادةً أطرح السؤال: ما الشيء الوحيد الذي يثير فضولك حقًّا بشأن هذا المنتج أو الخدمة؟ لو أننا — أنا وأنت — كنَّا نجلس الآن وجهًا لوجه، لَكنتُ سأطرح عليك السؤال: ما

أكثر شيء يثير فضولك بشأن الإقناع؟ ثم كنتُ سأنتظر إجابتك. وبمجرد أن تنتهي من الإجابة، كنت سأسألك عمَّا إذا كان يوجد شيء آخَر. إن هذا السؤال التالي البسيط يُعِيدك إلى عملية استجواب داخلية، وفي كثير من الأحيان، يكشف عن مزيدٍ من المعلومات.

أحد مفاتيح بناء طائفة فعَّالة هو أن يكون لديك كل الإجابات. ومن السهل للغاية أن يبدو أن لديك كلَّ الإجابات، عندما تتحكَّم في الأسئلة والفضول؛ فعندما ترسخ مكانتك كخبير، تصبح لديك فرصةٌ كبيرة لتوجيه الأسئلة. من المنطقي أنك لن تطرح إلا نوعيةَ الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها بالإيجاب عبر المنتج أو الخدمة التي تقدِّمها. داخل الطائفة، يتطلَّب كثيرٌ من هذه الأسئلة تفكيرًا عميقًا ودراسةً. وبالطبع إذا تحكَّمتَ في الأسئلة، فإنه يسهل عليك أيضًا التحكُّم في الإجابات والمصادر التي يستطيع المرءُ العثورَ على الإجابة فيها. وفي النهاية، داخل أي طائفة، أيُّ شيء لا يمكن تفسيره يتطلَّب الإيمانَ.

أما في العلاقات التجارية أو الشخصية، فأي شيء لا يمكن تفسيره يتطلَّب مزيدًا من الدراسة. وكلما زاد كمُّ الدراسة المطلوبة، زادت فرصتك في توجيه الاكتشاف. لماذا؟ الإجابة بسيطة للغاية؛ إن وقت الناس محدودٌ للغاية، ويريدون الحصول على التوجيه؛ فهم يحبون الشعور بالفضول للحظة واحدة، لكنهم يريدون إرضاء فضولهم على الفور. وتسمح هذه الرغبة في إرضاء الفضول لديهم بالتمسُّك بأول حلٍّ منطقي يظهر أمامهم.

أفضل طرق التعرُّف على آلية عمل الفضول تتمثَّل في العلاقة بين الرجل والمرأة؛ فإذا أردتَ مواعَدةَ شخصٍ ما، فعليك أن تثير فضوله (أو فضولها). توجد لدى الناس رغبة فطرية في التعرُّف على الأشخاص الذين يبدون لهم غامضين؛ فمن شبه المستحيل ألَّا يحاولوا إماطةَ اللثام عن غموضك لمجرد إرضاء فضولهم. وإذا لم تفعل شيئًا خلال إجرائهم عمليةَ الاستكشاف، فإنهم سيكتشفون فقط ما يحتاجونه من أجل اتخاذ القرار. لكن إذا أَثَرْتَ فضولهم، فعليك أن تعطيهم إرشاداتٍ وبعضَ الإرضاء، واستبدِلْ هذا بمزيد من الغموض، فتخلق لديهم رغبة أكبر في المعرفة؛ فكلما زاد الوقت الذي يقضيه الناس معك (والتفكير فيك) زادت الألفة بينك وبينهم. فبدلًا من النظر إليك على أنك شخص يلاحقهم، يصبحون هم الذين يسعون وراء المعرفة. وعندما يُثار فضولهم، يصبح إقناعهم سهلًا.

يعرف أعضاء الطوائف ومعتادو التلاعب هذا الأمرَ ويستغلونه؛ فيجعلون اكتشافَ الحقيقة سهلًا، لكنَّ ذلك لا يحدث إلا عبر عمليةٍ تجعلهم يُحكِمون قبضتهم عليك أكثر فأكثر؛ إذ يسمحون لك بطرح أسئلة في البداية ويعطونك الإجابات التي تحتاج إليها،

لكن في النهاية عندما تصبح أكثرَ شعورًا بالراحة، تتوقَّف عن طرح الأسئلة وتبدأ في الحكي. في هذه المرحلة يكونون قد حقَّقوا ما يريدونه، وحتى تنسحب عليك أن تبدأ في إعادة تقييم قراراتك. وإنْ لم تكن تشعر بفضول شديد، فعليك ألَّا تعيد فتحَ عملية طرح الأسئلة مرةً أخرى.

من أهم الأشياء التي عليك تذكُّرها؛ أن إثارة الفضول بهدف الفضول في حد ذاته قد تؤخر القرارات؛ فاحرصْ عندما تبدأ في إثارة الفضول على أن تكون لديك خطة تؤدِّي إلى وصول الشخص الذي تقنعه إلى المعلومات التي تريد منه اكتشافَها، وإلى القرارات التي تريده أن يتخذها. إن الهدف من إثارة الفضول بالنسبة إلى المُقنِع هو كَسْرُ قشرةِ المعتقدات الصلبة، وتغييرُ عادةِ عدم التفكير.

ملخص الفصل

- عليك أن تثير الفضول كلما استطعت؛ فالفضول هو الزيت الذي يسهِّل حركة عجلات التغيير.
- من أجل إثارة الفضول عليك طَرْح أسئلةٍ جيدة؛ فعليك التساؤل مباشَرةً بشأن المزاعم والمعتقدات.
- تذكَّرْ أنه عندما يكون الأشخاص فضوليين يصبح التغيير ممكنًا.
- إن هدفك من إثارة الفضول هو توجيهُ عملية اكتشاف المعلومات الجديدة التي ستساعد الآخرين في اتخاذ القرار المنطقي الوحيد الممكن ... وهو القرار الذي تريد منهم اتخاذه.

أسئلة النجاح

- ما الأسئلة التي يمكنني طرحها لإثارة فضول عملائي المحتملين لأقصى درجة؟
- ما الذي لا يعرفه الغالبية العظمى من عملائي المحتملين أو لا يدركونه، وإذا عرفوه فسيجعلهم يتوصلون إلى نتيجةٍ جديدةٍ؟
- ما المعلومات التي يمكنني إسقاطها وسيجعل إسقاطها عملائي المحتملين يطرحون أسئلةً جيدةً؟
- ما المعلومات التي أستطيع التلميح إليها، والتي من شأنها دفعهم إلى الوصول إلى النتيجة الصحيحة التي تمكِّنهم من ملء الفراغات؟

الفصل الحادي عشر

الملاءمة

> إن لم يكن إعلانك، أو فكرتك، ملائمًا تمامًا لاحتياجاتي، فإن عدم اكتراثي سيؤدِّي بإعلانك إلى الفشل الذريع.
>
> ديف لاكاني

إنَّ أحد الأسباب الشائعة لعدم اقتناع الناس بما تقول هو عدم صلته بهم وعدم انطباقه عليهم. نظرة واحدة سريعة على صندوق بريدك ستكشف لك عن عدد العروض المُرسَلة إليك لمجرد أن معاييرَ معينة يبدو أنها تنطبق عليك. المشكلة الحقيقية أنها لا صلةَ لها بك على الإطلاق، وتزداد المشكلة سوءًا مع الكمِّ الكبير من الرسائل الإلكترونية غير المرغوب فيها التي نتلقَّاها بصفة يومية.

يتبلور مبدأ الملاءمة في إمداد المرء بالمعلومات التي يحتاج إليها بناءً على احتياجاته ورغباته الواضحة. وعندما يتعلَّق الأمر بالإقناع، يأخذ مبدأ الملاءمة بُعْدًا أعمق؛ إذ ينطبق أيضًا على نوعية الرسائل التي نرسلها. فلا بد أن تسأل نفسك كيف يرى العميل نفسه حتى تعرف ما يناسبه. كذلك أنت بحاجةٍ إلى أن تكيِّف شخصيتك، سواء في المقابلات الشخصية أم عبر المنافذ الإعلانية، حتى تجذب عميلك على وجه الخصوص.

تعني الملاءمة أيضًا أنك قد استغرقتَ وقتًا في التعرُّفِ على العميل، وفهْمِه كفرد أو مجموعة معينة، حتى تستطيع خدمته على نحو أفضل. وتعني أيضًا أنك أدركتَ ما يهتم به في حياته ووظيفته ووقت فراغه وفي معظم لحظاته الخاصة. وتعني الملاءمة أيضًا إدراكَك جدولَ مواعيده، ومعرفتك أنسبَ وقت لتقديم عرضك أو فكرتك له. لا يعني ذلك بالضرورة أن تعرف العميل شخصيًّا، لكنك درسْتَه من خلال دراسة آخَرين مثله؛ فعليك عادةً أن تطرح أسئلةً أكثر ممَّا تقدِّمه من معلومات، وعندما تقدِّم له معلومات، يجب أن

تكون هادفةً لملاءمة احتياجاته على وجه الخصوص؛ فأنت — تقريبًا — تستطيع قراءة ذهنه لأنك تعرف مثله تمامًا ما يحتاج إليه، وما الذي سيستفيده من علاقته بشخص مثلك. بمجرد أن تفعل هذا، يكون ما تعرضه عليَّ ملائمًا لي. إن الطريق بين ملاءمةِ عرضك وعلاقةِ المنفعة المتبادلة بينك وبين العميل قصيرٌ للغاية.

أظهرتْ دراسة حديثة أجرَتْها مؤسسةُ شركاء يانكلوفيتش كما ذكر جيه واكر سميث في الجمعية الأمريكية لوكالات الإعلان (١٥ أبريل، ٢٠٠٤، مؤتمر الجمعية الأمريكية لوكالات الإعلان، ميامي، فلوريدا)؛ أن ٥٩ في المائة من الذين أُجرِيت عليهم الدراسة شعروا بأن «معظم التسويق والدعاية لا يناسب احتياجاتهم بأي حال». كذلك أظهرَتِ الدراسة أن ٣٣ في المائة لديهم استعداد للحياة في مستوًى أقل قليلًا بدلًا من الحياة في مجتمعٍ يخلو من التسويق والدعاية.

إن من غير المنطقي، إنْ لم يكن عملًا إجراميًّا، أن تظن أنك تستطيع إقناع أي شخص بأي شيء لا يهتم به. وللأسف نحن نحاول فعْلَ هذا بصفة يومية؛ فلا تزال الفكرةُ القديمة، المتمثِّلة في كون «المبيعات والإقناع لعبة أرقام»، سائدةً لدرجة أن كمًّا كبيرًا من عمليات التسويق لا يلقى أيَّ اهتمام. ليست المشكلة الحقيقة عدم حصول محاولاتك على أي اهتمام، وإنما تكمن المشكلة في أن استماع الناس لك ولكل معلومة لا علاقةَ لهم بها، يصبح قشةً أخرى على ظهر البعير تقصمه في نهاية المطاف. فلا تقتصر النتيجة على اتخاذ الناس مواقفَ دفاعيةً، وإنما كذلك يصبحون في حالة من اللامبالاة. فأفضل طريقة لعدم التعرض للإقناع، هي أن يصبح المرء غيرَ مبالٍ بأي شيء يتحدَّث عنه الآخَر. يستغرق الشعور بالفتور وقتًا طويلًا حتى يتكوَّن، ولكنه يستغرق وقتًا أطول حتى يبطل أثره.

إذا أردتَ إقناع شخص واحد أو مدرج ملعب مليء بالأشخاص، يجب أن تتأكَّد من أن المعلومات التي تقدِّمها مرتبطةٌ باحتياجاتهم ورغباتهم. انتبه جيدًا لما قلته للتوِّ: «مرتبطة باحتياجاتهم ورغباتهم.»

إن كل شخص تتحدَّث إليه ستكون احتياجاته ورغباته مختلفة، وعليك أن تحدِّد ماهية هذه الاحتياجات والرغبات بالضبط حتى تستطيع التعامُل معها. كذلك عليك التأكُّد من أنك تستهدف الشخص الصحيح برسالتك أو حجتك المقنعة؛ فلا قيمةَ على الإطلاق لمحاولة إقناع شخصٍ ما بأي شيء لا يهتم به. فلا يوجد منتج أو خدمة أو حجة واحدة تناسب جميعَ الأشخاص بوجهٍ عام، وحتى إنْ وُجِد، فإن لكل شخص أو مجموعة احتياجاتٍ ورغبات خاصةً لا بد من تلبيتها حتى يصبح الأمر مناسبًا لهم.

إن أفضل سؤال يمكن أن تطرحه على نفسك هو: «ما الذي يجعل هذا الشخص مناسِبًا لرسالتي؟» وعن طريق الإجابة عن هذا السؤال البسيط ستحسن فرصك في العثور على الشخص أو الأشخاص المناسبين لرسالتك.

كان أشد شخصٍ إثارةً للمقت عملتُ لديه مديرًا لشركة كبيرة للاستشارات التكنولوجية. بخلاف كونه غشاشًا عديم الأخلاق إلى أقصى درجة، كان يعتقد فعليًّا أن كل شخص يتحدَّث إليه — أو نتحدَّث إليه — يجب أن يحول عمله إلى شركتنا أو يُطلِعنا على معلومات الاتصال بقائمة معارفه. وكان يشجِّع فريق المبيعات لديه على عرض خدمات أخرى لا علاقةَ لها على الإطلاق باحتياجات العملاء المحتملين الحالية، في أثناء عروض تقديمية وثيقة الصلة باحتياجاتهم، حتى إنْ لم تكن الخبرة بتلك الخدمات المعروضة متوافرة. كان يقف في الغرفة، ومع نهاية العرض التقديمي يبدأ في سؤال كل الموجودين في الغرفة عمَّن يعرفونه ويمكنه أن يساعده في العثور على مزيدٍ من العملاء المحتملين في أنشطة تجارية معينة. بالإضافة إلى كون التوقيت سيئًا للغاية، فإن معظم الموجودين في الغرفة لا يهتمون على الإطلاق باحتياجاته؛ فهؤلاء الأشخاص لديهم أهداف معينة ليس من ضمنها إتاحة مزيدٍ من الصفقات التجارية له. كان هذا الموقف أشبه إلى حدٍّ ما بالذهاب إلى طبيبك، فتجده يسألك قبل أن تغادر عمَّا إذا كنتَ تعرف أيَّ شخص على وشك شراء سيارةٍ قريبًا لأنه يعمل أيضًا في بيع السيارات. إن مصداقيته تنهار على الفور. وهذا مثال رائع على الكيفية التي يمكن أن يؤدِّي بها الإخفاق في تقديم أفكار وعروض ملائمةٍ إلى تدمير فرص الربح في الأعمال التجارية.

والآن، لا تخطئ فهمي؛ فأنا لا أقول إنك يجب ألا تطلب ترشيحات لعملاء محتملين، وإنما يوجد وقت ومكان لهذا. فإن طلب أسماء عملاء محتملين جزءٌ من عملية المبيعات، ويحين وقت طلب هذه الترشيحات عند إغلاق الصفقة التجارية بنجاح. أما الوقت الآخر المناسب لطلب مثل هذه الترشيحات، فهو عندما يقرِّر الشخص الذي تطلب منه الترشيحات التوقُّفَ عن التعامل تجاريًّا معك لسبب آخَر غير عجزك عن أداء المطلوب منك.

عندما تدرس مجموعة من الأشخاص تريد إقناعهم، اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- هل أظهر هؤلاء الناس رغبةً أو حاجةً لمنتجي أو خدمتي؟
- هل يحتاج هؤلاء الناس إلى منتجي لكنهم لا يعترفون بذلك؟ وهل ما زالوا غير مدركين لوجود مشكلة؟

- هل مُنتَجي مناسب لرغباتهم، ماديًّا وعمليًّا؟
- إذا كنتَ تحاول أن تقدِّم عرضًا مناسبًا لمجموعة من الناس، فهل جمعتَ المجموعة الصحيحة من الأشخاص؟ هل نِصْفُهم على الأقل لديهم معرفة أو خبرة أو مشكلات تشبه تلك التي يعالجها مُنتَجُك أو خدمتك أو فكرتك؟
- هل عدَّلْتَ قائمتك بعناية قبل البدء في زيارة الأشخاص لأي سبب؟ فلم تَعُدِ التعميماتُ تكفي (ذكور أكبر من ٤٠ سنة، والدخل أكثر من ٧٠ ألف دولار في السنة، ويمتلكون سيارة رياضية)؛ فيجب أن تكون أكثر تحديدًا (ذكور يتراوح سنهم ما بين ٣٥ و٤٥، والدخل على الأقل ١٠٠ ألف دولار، ولديهم سيارة بورش بوكستر أو بي إم دبليو زد ثري، ويشترون حُلَّات على الأقل مرة كل شهر). فكلما زادت معرفتك بعملائك المحتملين، زاد احتمال ملاءمة ما تعرضه عليهم لهم.

أخيرًا، إذا استطعتَ تحديدَ شخصية عميلك بوضوح، فسيصبح لديك احتمالٌ كبير أن تتمكَّن من تصميم عرض أو فكرة مناسبة له. أما الخطوة الأخيرة، فهي أن تتأكَّد أنك مناسب للعميل. فإذا كانت شخصيتك أو أسلوبك لا يتماشى مع معايير العميل في ملاءمة الشخص الذي يثق فيه أو يستمع إليه أو يشتري منه أو يكوِّن علاقة معه، تصبح غير ملائم. وبمجرد أن يصبح ما تعرضه غير ملائمٍ، لا تحظى بفرصةٍ ثانيةٍ معه.

عندما تشرع في الإقناع، عليك التأكد من فهم التوقعات الموجودة لدى عميلك المحتمل. اسألهم ماذا يتوقَّعون إذا لم تكن تعرف؛ فلا توجد طريقة أخرى ليصبح عرضك ملائمًا أفضل من أن تطرح أسئلةً جيدةً على الشخص الذي تريد التأثير فيه. تبدأ الملاءمة بالاهتمام، فإذا شعرتَ بالاهتمام بالعميل واحتياجاته، يكون عرضك ملائمًا له أكثر من شخص «لا يريد سوى بضع دقائق من وقت العميل ليرى إذا ما كان بحاجةٍ إلى خدماته».

قدِّمْ عروضًا ملائمةً، وإلا خسرتَ عميلك المحتمل.

ملخص الفصل

- عندما لا تكون مؤهَّلًا، فإن أكثر من نصف الذين تحاول إقناعهم سيشعرون بأن ما ستقوله ليس مناسِبًا لهم.

- ثمة علاقة وثيقة بين الملاءمة والألفة؛ فإذا كنتَ مناسبًا للعميل، فإن هذا بسبب معرفتك شيئًا ما عنه، وكلما زاد ما تعرفه عنه، زاد ما تشعر به من ألفة.
- اقضِ وقتك في اختيار الأشخاص الذين ستقنعهم أو سترسل إليهم رسالتك بعناية؛ فالأمر يشبه حكمة النجارين القديمة «عليك القياس مرتين، والقطع مرة واحدة».
- احرص على ملاءمة شخصيتك وأسلوبك وعرضك لأسلوب حياة العميل أو عمله أو شخصيته، وسيصبح ما تطرحه أكثر ملاءمةً له على الفور.

أسئلة النجاح

- ما الذي أفعله حاليًّا للتأكُّد من أن رسالتي ستذهب إلى الشخص الصحيح أو المجموعة الصحيحة؟
- ما أكثر القضايا المهمة التي من المؤكد أنها تواجه جمهوري؟
- كيف أصبح أكثر معرفةً بمَن أريد إقناعه؟
- ما الذي يمكنني فعله لتكوين مجموعاتٍ متخصِّصةٍ من بين الحشود التي أعمل معها حاليًّا وأصبح أكثر ملاءمةً لها؟

الفصل الثاني عشر

منح الإذن

> عندما نَدَع ضياءنا يسطع، فإننا نسمح للآخرين — لا إراديًّا — أن يفعلوا مثلنا. ومع تحررنا من مخاوفنا، فإن مجرد حضورنا يحرر الآخرين أيضًا فعليًّا من مخاوفهم.
>
> ماريان ويليامسون

هذا الموضوع من أكثر الموضوعات التي يُساء فهمها عندما أتحدث إلى مجموعات من الأشخاص؛ فقد يبدو تبجُّحًا مني بعض الشيء أن أعتقد أن باستطاعتي منحك الإذن بالعمل معي. لكنَّ كلًّا منكم يرجوني في صمت بأن أمنحه الإذن إذا نجحت في إثارة الفضول والرغبة والتميز والندرة. فعاطفتك تصرخ راجيةً: «دَعْني، أريد أن أكون جزءًا من هذا.» والمنطق يبحث عن طريقة لتبرير قرارك.

إن منح الإذن هو طريقة أخرى للتعبير عن إتمام الصفقة أو إنهاء عملية الإقناع بنتيجة منطقية في صالحك. يوجد اختلاف واحد بسيط؛ فعند «إتمام» صفقة، تطلب من شخصٍ ما العملَ معك وتظل لديه كافة السلطات. أما عندما تأذن لهم، فأنت تتيح فرصةً لفترة محدودة لبدء علاقة معك؛ هنا أنت تحتفظ بالسلطة. فبمجرد إعطاء الإذن يمكن سحبه، وبالمصطلحات الطائفية يمكنك حرمان الشخص كنسيًّا بعد أن تكون قد منحته الإذن بالانضمام، لكن طَرْد العميل يكون أكثر صعوبةً؛ فعادةً ما يندم المتعرضون للحرمان الكنسي، ويعملون بجهد شديد من أجل العودة إلى امتيازاتك الجيدة بحيث يصبحون جزءًا من المجموعة مرة أخرى، لكنَّ العملاء المطرودين نادرًا ما يفعلون هذا.

عندما درستُ الطوائف، أدركت أن هذا كان أحد أسباب معاناة والدتي مع قرار ترك الطائفة لفترة طويلة بعدما تركتها وتعرَّضت للحرمان الكنسي؛ فقد انتابها ذلك

القلق المزعج — بالطبع — من أنهم ربما كانوا على حق، لكن الأمر الأهم هو مشاعر القبول والارتياح التي كان يجلبها الانتماء إلى المجموعة؛ وكانت هناك الفكرة التي كانت أمي مقتنعة بها تمامًا، ولم يكن بإمكانها إقصاء نفسها قطُّ إنْ ظلَّ أفراد المجموعة يعتنقونها. والمشكلة هي أنه كان بإمكانهم أن يذكِّروها بسهولة بكل مشاعر الفضول والرغبة التي جعلتها تنضم إلى هذه الطائفة من البداية، فقد كانت لا تزال تبحث عن الإجابات التي لم تتوصَّل إليها، وكان كثيرون ممَّن تعرفهم وتعتبرهم من أصدقائها ما زالوا يبحثون عن الإجابة المثلى التي توصَّلَتْ هي إليها؛ وكانت النتيجة أن الرغبة في العودة ظلت قويةً لديها لفترة طويلة، بعدما أظهَرَ المنطق أن قرار تَرْكِها للطائفة كان صائبًا وأنها تعيش حياةً طبيعيةً. ومن المثير للاهتمام أن والدتي لم تشعر قطُّ بأنه كان بإمكانها اعتناق المعتقدات الإيجابية عن الرب والدين المتشاركة فيما بين أفراد الطائفة (لم يكن كلُّ ما يؤمنون به سيئًا، على الرغم من أن الغالبية العظمى كانت كذلك)، دون الحصول على إذنهم وتقبُّلهم.

(١) أهمية منح الإذن

يجب أن تدرك أن منْحَ الإذن أحدُ الامتيازات المهمة لك بسبب موضع السلطة الذي يضعك فيه. كذلك فإن منح الإذن يغيِّر مسار العلاقة لصالحك؛ لأن ذوي السلطة الذين رفعنا من شأنهم إلى مستوًى معين (مكانة الخبراء)، هم وحدهم القادرون على إعطائنا الإذن؛ لذا بمجرد أن تضع نفسك في وضع القدرة على إعطاء الإذن، تكون قد وضعتَ نفسك أيضًا في مكانة المستشار الموثوق به. ولا يمكن تغيير هذا إلا إذا فعلتَ شيئًا غير مناسب، أو ارتكبتَ خطأً يجبر عملاءك المحتملين على إعادة تقييمك بالكامل. إن لم يحدث هذا، يصبح لك تأثيرٌ ملحوظ في ذلك الجزء المتعلِّق بعملك من حياة هذا الشخص.

كثيرًا ما تسمع أن ثمة أشخاصًا يرجون في صمت أن ينقادوا وراء آخَرين، وأنهم ينتظرون أن يخبرهم أحدهم بما عليهم أن يفعلوه؛ وهذا ينطبق بالفعل على حالات الإقناع؛ فإن الغالبية العظمى من الذين يشترون أي شيء يريدون منك ألَّا تخبرهم فحسب بما يفعلون، وإنما أن تُطَمْئِنهم بأنهم يتخذون القرار الصحيح. بمجرد حدوث هذا، يكون آخِر ما يحتاجون إليه هو أن تخبرهم بأن كل شيء على ما يرام؛ فهم يحتاجون إلى طمأنينة الحصول على الإذن حتى يسقطوا — مجازًا — إلى الوراء، مغمضي العينين مطمئنين، بين ذراعيك دون خوف من التعرض لأذًى. كل ما عليك فعله هو ببساطة

تسهيل هذه العملية؛ سيُقْنِعون أنفسَهم بأن هذا ما يريدونه، فهم لا يريدون منك سوى أن تخبرهم بأن يفعلوا هذا. وأنت عندما تخبر الناس بفعل أي شيء، فإنك تمنحهم إذنًا منك بفعله؛ فإذا دَعَوْتُك إلى منزلي فإنني آذن لك بزيارته، وإذا دَعَوْتُك لتصبح جزءًا من قاعدة عملائي المقرَّبين والموثوق بهم، فإنك تحظى عندها بإذن مني. إن الإذن يمنح المرء شعورًا جيدًا ومريحًا.

توجد عدة أسباب نفسية لكَوْن منح الإذن أحدَ تلك الأفكار التي نتقبَّلها ببساطة ونتبعها دون تفكير، وإنما نفكِّر فيها على هذا النحو. أَتَذْكُر عندما كنتَ صغيرًا وكان عليك الحصول على إذن للنهوض عن طاولة الطعام، أو للذهاب إلى دورة المياه في المدرسة؟ كان لزامًا عليك أن تسأل إذا كان هذا مسموحًا، وبمجرد حصولك على الإذن لا تصبح هناك عواقب لتصرُّفك؛ لأنك حصلتَ على إذن من سلطة عليا. وعندما تمارِس الإقناع، فإنك ما إن تمنح الإذن، فإن الشخص الذي تقنعه يكون في حِلٍّ من كل مسئولية لأنك — السلطة العليا — قد منحتَه الإذن.

يوجد كثير من الطرق الخفية لإعطاء الإذن؛ ومن أفضل هذه الطرق الضمان. فإذا ضمنتُ لك أن شيئًا ما سيحدث، أو أن إجراءات معينة ستُتَّخَذ، فإنك تحصل بذلك على إذن مني لاتخاذ إجراءٍ ما؛ لأنه إنْ لم ينجح، تكون في حِلٍّ من الأمر بطريقة أخرى. أَتَذْكُر ما حدث عندما أوقفك مشرف الدور أو مدير المدرسة في منتصف الرواق؟ لقد كان هذا تحدِّيًا لك لكنك استطعتَ تخطِّيه لأنك كنتَ قد حصلتَ على إذن بالتواجد في هذا المكان. وإذا طُعِن في صحة إذنك، فإنك تحلُّ هذا بالذهاب إلى السلطة التي منحَتْك الإذنَ لإثبات موقفك. تعمل الضمانات أيضًا بالآلية نفسها تقريبًا؛ فعندما يطعن شريكُ حياتك أو رئيسُك في العمل في قرارك، فإنك تستطيع الردَّ على حجةِ المخاطَرة بإظهار أن لديك ضمانًا. إن لديك إذنًا باتخاذ هذا القرار؛ لأنه إذا كان قرارًا خاطئًا، فإنه لا يزال من الممكن أن تبرئ نفسك؛ فأنت لديك ضمان.

إحدى الطرق الخفية الأخرى لمنح الإذن هي حافز الاختبار أو التجربة؛ فعندما أعطيك حافِزَ الاختبار أو التجربة، فأنا أمنحك إذنًا مني بالحصول على المنتج وإثبات تأديته الوظيفةَ التي قلتُ لك إنه سيؤديها. تحصل أيضًا على إذن بشراء المنتج لأني قد ضممتُك إلى المجموعة؛ فأنت الآن جزء من المجموعة التي لديها أثاث من الجلد في كل غرفة في المنزل، أو التي لديها سرير من نوع خاص، أو التي تقود سيارة بورش بوكستر؛ ولديك إذن من كلِّ مَن يشبهونك بالانضمام لناديهم. إنك تحصل على تطمين المجموعة

(وإذنها) عندما تقف بجوار شخص آخَر يقود سيارة بورش في إحدى الإشارات، ويرمقك بتلك النظرة أو تلك الإيماءة التي تنم عن المعرفة. وتحصل على إذن بعدم تغيير رأيك أبدًا عندما يسألك شخصٌ ما عن سيارتك؛ لأنه بذلك يدعم بطريقةٍ لا يستطيع أي بائع فِعْلها كَمْ أنت متميِّز وموضع حسد الآخَرين ... حتى إنْ كنتَ تختبر السيارة فحسب.

وثمة طريقة أكثر وضوحًا لمنح الإذن، وهي إخبار الناس ببساطة بما تريد منهم فعله فيما يلي؛ فتخبرهم بالعملية التي يجب عليهم خَوْضها، ثم اجعلهم يبدءونها. أنت فقط تفترض (يشبه هذا إتمام الصفقة الافتراضي في تدريب المبيعات) أنهم ينوون القيام بشيء، وأن لديهم السلطة لاتخاذ الإجراء الذي تساعدهم في اتخاذه الآن. إنك بمجرد مساعدة الناس في فعل شيء بسيط مثل بدء عملية بعينها واحترام سلطتهم والاعتراف بها، تمنحهم الإذن باتخاذ إجراءٍ ما.

لقد وصل الحال بي أيضًا إلى أن أقول للناس ممازحًا: «لديك إذنٌ مني بفعل هذا.» عليك أن تحرص حرصًا شديدًا على ألا تقول هذا بنبرةٍ تنمُّ عن التهديد، وأن يكون أسلوبك مازحًا، وأن تكون علاقتك وطيدةً بالشخص الذي تحدِّثه قبل أن تقول هذا. إن هذا الإذن البسيط — على الرغم من أنه يبدو من العدوانية، بل يكاد يكون أيضًا من الغرابة أن تفكر فيه — ينجح بالفعل على مستوى اللاوعي. فتمامًا مثلما كانت الأستاذة سميث تمنحك الإذن بالذهاب إلى الحمام في الصف الأول الابتدائي، أُعطيك الإذن بإنفاق مليون دولار على مشروع تكنولوجيا المعلومات الجديد. يكون أفضل استخدام لهذا الأسلوب عندما يكون الشخص الآخَر متردِّدًا في اتخاذ القرار؛ عندما يكون في حاجةٍ حقيقيةٍ إلى اتخاذ القرار، لكنه ببساطة عاجزٌ عن اتخاذه.

عادةً ما يكون من المجدي للغاية، في المفاوضات ومواقف الإقناع الأخرى التي لا تركز على منتجات، مَنْحُ الإذن بأن تطلب من الآخَرين التصرُّف كما لو أنهم قد اتخذوا قرارًا بعينه. وثمة طريقة جيدة للغاية يمكنك استخدامها، وهي أن تسأل الناس ببساطة عما إذا كانوا لا يمانِعون في الدخول معك في عملية تفكير إبداعية سريعة؛ فتقول: «لقد تعلمتُ هذه الطريقة الفعَّالة حقًّا في اتخاذ قراراتٍ جيدة، وأريد منك تجربتها معي الآن.» ثم تستمر فتقول: «أريد منك التصرُّف كما لو أنك اتخذتَ هذا القرار بالفعل. ماذا ستكون النتيجة؟ هل هي مختلفة؟ وما الأحداث التي تراها نتيجةً لقرارك؟»

في اللحظة التي تستطيع فيها إدخال الناس في مرحلة اختبارِ ما تقدِّمه، تمنحهم الإذن بالتصرُّف ويَقْبَلون هم هذا الإذن. وعندما تأذن لهم في المرة التالية، يصبح تقبُّله

أسهل عليهم. أتذكُر عندما تحدَّثنا من قبلُ عن رغبة الناس في رؤية أنفسهم وهم يتخذون الإجراء في أذهانهم، قبل اتخاذه بالفعل على أرض الواقع؟ حسنًا، إن التصرف بطريقة «كما لو» يمدهم بهذه الخبرة الداخلية، ويبدءون على الفور في ربط كل مشاعرهم ومبرراتهم المنطقية بالعملية. ويكون اتخاذ القرار معك أسهل عليهم أيضًا؛ لأنهم قد فعلوا هذا من قبلُ بالفعل. ومن المحتمل أيضًا أن يكونوا قد أظهروا أيَّ أوجه اعتراض أو رفض أخرى لم تكتشفها بعدُ، وبمجرد أن تكتشفها، ما عليك إلا أن تتعامل معها وتطلب منهم خوض عملية «تصرَّفْ كما لو» مرةً أخرى بعد الإجابة عن مشكلاتهم.

عادةً عند البيع لمجموعات من الأشخاص، نستعين بأسلوب منح الإذن بطريقةٍ صريحةٍ، لكنها خفية في الوقت نفسه؛ فنجعل ببساطة أحدَ الأشخاص يلتفت إلى شخصٍ آخَر ويقول: «بإمكانك القيام بذلك.» إن مجرد الحصول على إذن من شخص آخر بفعل شيء، يُضاعِف كثيرًا عددَ الأشخاص الذين يفعلون ذلك الفعل؛ على سبيل المثال: التوجُّه إلى نهاية القاعة لشراء منتجاتنا. سأجعل كل شخص في بداية البرنامج يلتفت إلى شخص أو شخصين ويقول: «مسموح لك بأن تفعل ما يتعيَّن عليك فعله حتى تحسِّن حياتك الشخصية أو حياتك المهنية اليومَ، وسأدعمك في ذلك.»

في المجموعات الأقل عددًا، ما عليك سوى أن تعدِّل هذه العملية قليلًا؛ فيمكنك أن تدفع الشخص الذي يستطيع منح الإذن إلى منحه على الفور، بأن تطلب منه فعل ذلك. قد أقول، على سبيل المثال، شيئًا من قبيل: «سيد بلاك، هل حصل كل الموجودين هنا على إذنك باتخاذ أفضل وأكثر القرارات منطقيةً لصالح الشركة اليومَ؟» ستأتي الإجابة غالبًا بالإيجاب؛ ممَّا يمكِّن الموجودين في الغرفة من اتخاذ القرار. عندما أستخدم هذه العملية يُقال لي دومًا إن هذه هي المرة الأولى التي يقدِّم فيها السيد بلاك دَعْمَه لأي مشروع، أو يعطيهم حريةَ القيام بما يتعيَّن عليهم القيام به. فيما بعدُ، إذا وقعَتِ المجموعةُ في مأزقٍ، أذكِّرهم بأن السيد بلاك مَنَحَهم إذنًا منه باتخاذ القرار الصحيح للشركة؛ وبعد ذلك أقدِّم لهم أفضلَ حلٍّ لديَّ للشركة.

عندما تتعثر المجموعات، أستخدم هذه العملية نفسها حتى أخرجها من عثرتها؛ فأطلب منهم ببساطة أن يأذن كلُّ واحدٍ منهم لغيره بالتوصُّل إلى أفضل حلٍّ نهائيٍّ للشركة سريعًا، أو أدفعهم إلى أن يمنحوا الإذن بالوصول إلى حلٍّ في خلال فترة زمنية معينة. وعندما يمنحون إذنهم ببساطة، فإنهم يوافقون أيضًا على اتخاذ إجراءٍ ما في خلال فترة زمنية محددة، أو التوصُّل إلى حلٍّ ما في صالح المجموعة أو الشركة.

الطمأنة هي آخِر طريقة خفية في منح الإذن سأتحدث عنها هنا؛ فمجرد إخبار الناس بأنهم يتخذون القرارَ الصحيح، وأنك تدعم قرارَهم هذا، هو طريقة رائعة لمنحهم الإذن. يحتاج الناس عادةً إلى الإذن والطمأنينة لأنهم ببساطة يخافون من اتخاذ قرارٍ سيئٍ، ومن الواجب عليك هنا أن تمنحهم الإذن وتبثَّ فيهم الطمأنينة، حتى يتمكَّنوا من الوصول إلى القرار الذي تريدهم أن يتوصَّلوا إليه.

بمجرد أن تأذن للآخَرين، ويقبلوا إذنك، عليك أن تزيح الستار وتدعوهم إلى الدخول. أظهِرْ لهم مرةً أخرى قيمةَ الانتماء لما تدعوهم إليه، واسمحْ لكل الذين منحتهم الإذن بتجربة الحصول على كلِّ ما قطعتَه لهم من وعود؛ فحينئذٍ فقط سيتحمَّسون لأقصى درجة ممكنة. ومن ذلك الحين فصاعدًا، عليك أن تستمر في تقديم خبرة وعلاقة تجعلانهم يعودون إليك دائمًا من أجل الحصول على المزيد ... على أن تكون هذه العلاقة قويةً جدًّا لدرجةٍ تجعلهم، إذا حدث أن تركوك، يتساءلون باستمرارٍ عمَّا إذا كانوا اتخذوا القرارَ الصحيح.

إن الإذن هو أحد أشكال السيطرة، فعليك استخدامه بحكمةٍ.

ملخص الفصل

- إنَّ منْحَ الإذن متأصِّل بداخلنا منذ سنٍّ صغيرة جدًّا، ومَنْح الإذن للآخرين يشجِّعهم على اتخاذ الإجراءات التي تريد منهم اتخاذها.
- يعطي الإذن شعورًا بالإبراء.
- تُعتبَر تجربةُ المنتجات واختبارها من الأساليب الخفية لمنح الإذن، استخدِمْهما كثيرًا بما يحقِّق صالحك.

أسئلة النجاح

- ما الطرق التي يمكنني البدء بها في منح الإذن حتى أُحدِث تغييرًا وأستطيع الخروج من المآزق؟
- متى يجب عليَّ مَنْح الإذن خلال عملية الإقناع؟
- كيف يمكنني استخدام الإذن في تكوين طائفة من العملاء الذين يعتمدون عليَّ؟

الفصل الثالث عشر

أدوات الإقناع السريعة

> إن الهبات التي يحصل عليها المرء نظير العطاء لا حصرَ لها بحيث يكاد يكون قبولها أمرًا مُجحِفًا.
>
> رود ماكيون

خصَّصْنا حتى الآن فصولًا كاملة لكثير من أساليب الإقناع المهمة. مع هذا، يختلف هذا الفصل قليلًا. هذا لا يعني أنه أقل أهميةً، بل على العكس، في الواقع. فهذه الأساليب ستفهمها سريعًا، وستتمكن من تطبيقها دون كثيرٍ من الممارسة أو المهارة؛ ولهذا السبب أيضًا وضعْتُها في جزء متأخِّر من الكتاب؛ فأنا أريدك أن تتعلَّم المهارات الأكثر تعقيدًا أولًا؛ إذ إن ترسيخها يستغرق وقتًا أطول.

هذه الأساليب أيضًا من أكثر أساليب الإقناع بداهةً، وسيراها كثير من الذين ستستخدمها معهم على حقيقتها. لكن حتى إذا تعرَّفوا عليها، فإن هذا لا يعني أنها لن تنجح؛ فكثيرًا ما يتعرف الناس على شيءٍ ما ويظنون أنهم مُحصَّنون منه. لكن تظل العملية تؤدي مفعولها على مستوًى أعمق وتحقِّق النتيجة المرجوَّة. يتمثَّل الاستخدام الأمثل لأدوات الإقناع السريعة في أن تؤدِّي دورًا داعمًا؛ حيث يمكنك جَمْعها مع غيرها من الأساليب الأكثر تعقيدًا من أجل تحقيق استراتيجيةٍ شديدةِ الفاعلية.

(١) المضاهاة الاجتماعية

يُطلِعنا الدكتور روبرت سيالديني في كتابه الكلاسيكي «التأثير: علم وممارسة» (آلن وبيكون، ٢٠٠١) على المبدأ الذي يسمِّيه الدليلَ الاجتماعي. يتمثَّل مبدأ الدليل الاجتماعي

في أننا نحدِّد الصوابَ من خلال معرفة ما يراه الآخَرون صوابًا؛ لهذا فإن عرضك لأدلة أو أمثلة على ما يفعله الآخَرون فيما يتعلَّق بالفكرة التي تعرضها، يُعَدُّ أحدَ الأساليب الفعَّالة للغاية في دفع الآخرين لاتخاذ إجراءٍ بعينه في حالة عدم تأكُّدهم ممَّا يجب عليهم فعله.

إن السبب وراء استخدامي لمصطلح «المضاهاة» الاجتماعية بدلًا من «الدليل» الاجتماعي، هو أنني أعتقد أن هذا المبدأ أعمق قليلًا من هذا؛ فأنا أرى أن الناس لديهم احتياجات معينة يعرفونها لكنها لا تتحقَّق، ويبحثون دومًا عن شخص يشبههم. فهم يريدون شبيهًا اجتماعيًّا، وعندما يعثرون عليه يتَّخِذون إجراءً على الفور لمحاكاة سلوكه، وعندما تقدِّم لهم هذا الشبيه ببساطة تحصل على ميزة كبيرة؛ فأنت هنا تفعل أكثر من مجرد إخبارهم فحسب أن شخصًا ما يفعل شيئًا بعينه، إذ تسمح لهم أيضًا بالاقتناع بفكرة أنه لا بأس من فعل هذا الشيء. إنك ترشدهم وتخبرهم بدقة بما يجب عليهم فعله، ثم تقدِّم لهم شبيهًا؛ شخصًا آخَر مثلهم تمامًا يفعل هذا الشيء كذلك.

في حالةِ مثال الدليل الاجتماعي، تتمثَّل الفكرة في أنه إذا كان شخصٌ ما يفعل شيئًا ما، فمن الأرجح أن هذا الشيء صحيحًا. أما في حالة المضاهاة الاجتماعية، فنحن ندرك أن الناس يريدون الشعورَ بأنهم أفراد مستقلون أولًا، لكنهم لا يُمانِعون اتِّباعَ المجموعة المتميزة؛ الأشخاص الذين يشبهونهم.

لكي تستخدم المضاهاة الاجتماعية في الإقناع، اعرضْ أكبرَ عددٍ ممكنٍ من الأشخاص الذين يشبهون الشخصَ الذي تُقنِعه، لكنْ صِفْهم بالتميُّز لأنهم يشبهونك. إن هذا الأمر يمدُّ الناسَ بقدرٍ كبيرٍ من الشجاعة للإقدام على فِعْل أمرٍ ربما لم يفعلوه من قبلُ؛ فالفكرة ليست في أن كل شخصٍ يفعل هذا، وإنما أن كل شخص مثلي يفعل هذا. يكون المشترون المبكرون للمنتجات أكثر عرضةً للمضاهاة الاجتماعية لأنهم ببساطة أقليةٌ، وهذا شيء يروق لهم؛ إنهم يتمتعون بهوِيَّة تقوم على فكرةِ تغلُّبهم على منافِسيهم وسَبْقهم إلى شراء المنتج.

(٢) التوافُق

إن التوافق وثيقُ الصلة بالمضاهاة الاجتماعية؛ فالتوافق ليس إلا الاتفاق في الرأي. فتغيير رأي الأشخاص الذين تُقنِعهم يصبح أسهلَ كثيرًا عندما تتمكَّن من إظهار أن شخصًا آخَر مثلهم أو شخصًا يُكِنُّون له الاحترام، يشاركهم الرأي نفسه.

خُذِ الوقتَ الكافي وأنت تستعِدُّ للإقناع للعثور على آراء مشتركة بينك وبين العميل المحتمل. ابدأْ عمليةَ الإقناع برأي مشترك؛ فسواء أكنتَ تشترك معه في رأي واحد أم كثير من الآراء، سيكون من الأسهل كثيرًا الوصولُ إلى نقطةِ اتفاق حول الأفكار الجديدة. إن الثقة كامنة في التوافُق وتزيد مع تزايُد التوافق.

يُعزَّز انتقال السلطة عندما تتمكَّن من تقديم رأيٍ مشتركٍ مع شخص يثق فيه مَن تحاول إقناعهم؛ بل يُعزَّز أيضًا أكثر عندما يقدِّمك هذا الشخص على أنك تشاركه الرأيَ نفسه.

إن حشد التوافُق على مدار عملية الإقناع يُسهِّل كثيرًا على جمهورك الوصولَ إلى النتيجة التي تريدها. يصحُّ هذا بوجهٍ خاص عند إقناع كثيرٍ من الأشخاص، وذلك بسبب المضاهاة الاجتماعية، فتكون هذه عمليةً فعَّالةً يلاحظونها ويشاركون فيها. وكلما زاد عدد الأشخاص الذين يوافقونك الرأي ويشاركونك إياه، زاد احتمال أن يشاركوك الرأيَ في الأفكار الجديدة التي تقدِّمها، كذلك يزيد هذا من احتمال إعجابهم بك، وسنتناول هذا الموضوع بمزيد من التفصيل بعد قليل.

(٣) التقمُّص العاطفي

يحكي أليكس ماندوسيان، الذي ستتعرف عليه أكثر في مرحلة لاحقة في هذا الكتاب، قصةً رائعةً عن الفَرْق بين التقمُّص العاطفي والتعاطُف. خلال ندواته الشهيرة التي تُعقَد عن بُعْد، يشرح الأمر على النحو التالي: تخيَّلْ أنك في مركب يهتزُّ ويتأرجح في الأمواج المتوسطة الارتفاع، فتجد أن صديقك الذي يقف عند حاجز المركب قد أُصِيب بدوار البحر، وشحب لونه قليلًا، وراح يتقيَّأ في البحر من فوق حاجز السفينة، فتذهب إليه وتربِّت على ظهره وتقول له إنك تشعر بالأسف على مرضه؛ هذا هو التعاطف. أما إذا ذهبتَ إليه وأنت تشعر بالأسى نحوه، وأصابَك الإعياء وبدأتَ تتقيَّأ معه لهذا السبب؛ فإن هذا هو التقمُّص العاطفي.

هذه قصة رائعة (على الرغم من أنها تصويرية بعض الشيء) لتبسيط فكرة معقدة؛ فأنت كممارس للإقناع، تريد من الآخرين أن يتقمَّصوا فكرتك عاطفيًّا؛ فتريد منهم التعاطُف مع موقفك ومشاعرك ودوافعك وفهمها. وعند وصول الناس إلى حالة التقمُّص العاطفي، فإنهم قَلَّما يرون أن قرارك ليس القرار الصحيح.

تعزِّز المشاعر من التقمص العاطفي أكثر من أي شيء؛ فكلما تمكنت من جعل قرار الآخرين مبنيًّا على العاطفة، زادت قدرتك على جعلهم يرتبطون بك وبفكرتك، وزادت سرعةُ تقمُّصهم العاطفي. وبعَرْضِ تجارب مَرَّ بها أشخاصٌ آخَرون — شبيهةٍ بتجارب الأشخاص الذين تحاول إقناعهم — وإظهارِ كيف حُلَّتْ مشكلاتهم، فإنهم يصلون إلى أقصى درجات التقمُّص العاطفي.

إن مفتاح استخدام التقمُّص العاطفي أنك لا تريد أن يشعر الناس بالأسى نحوك (يتعاطفون معك)، فأنت تريدهم أن يتقمَّصوا شعورَك (أو شعورَ أيِّ شخصٍ آخَر مثلهم) إلى الدرجة التي يصعب معها ألَّا يتخيَّلوا عدم مشاركتك الرأي.

(٤) الأفكار غير المترابطة

توجد مقولة مفادها أن رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة. أنا أعلم أن هذه المقولة لا تتحدَّث عن الإقناع، لكنها يمكن أن تُطَبَّق عليه بسهولة.

لم يكن إقناعُ شخصٍ إقناعًا تامًّا يومًا، ناتجًا عن دفع ذلك الشخص إلى قبول فكرة كبرى؛ فالإقناع عملية تدفع خلالها الشخصَ الذي تحاول إقناعه إلى قبول كثيرٍ من الأفكار الصغيرة، حتى يمكن تقليص حجم الفكرة الكبيرة إلى حجم مقبول. فمن الأسهل على الناس تقبُّلُ الأفكار الصغيرة والتغييرات البسيطة أولًا؛ فبمجرد أن تجعلهم يتقبَّلون فكرة أو فكرتين صغيرتين، يصبح دفعهم إلى قبول الفكرة التالية أسهل كثيرًا.

يجب أن تنتبه من فضلك إلى أنني لا أتحدث عن «مجموعة الموافَقة»؛ وهي فكرة دفع الناس للموافَقة فحسب على مجموعة من الأشياء، ثم تعرض عليهم فكرةً تريد منهم الموافَقةَ عليها. إن هذه ببساطة خدعةٌ سخيفة، فحتى إنْ وافَقُوا، فإن ثمة احتمالًا كبيرًا بأن يغيِّروا رأيَهم فيما بعدُ.

تتمثَّل الطريقة الصحيحة لاستخدام الأشياء الصغيرة في دفع الناس إلى الموافقة على مجموعة أفكار صغرى غير مترابطة، أو الحصول على موافقات صغرى متعلِّقة بفكرة متناسبة مع القرار الذي تريد منهم اتخاذَه. وقد تريد أيضًا التركيز على أكثر الأفكار تأثيرًا التي من السهل تقبُّلها أولًا؛ فعندما تدقِّق في اختيار الأفكار المؤثرة، تتمكَّن من قيادة جمهورك ببطءٍ، لكن بثبات، إلى اتخاذ قرار نهائي بالغ الأهمية، على الرغم من سهولة اتخاذه بالنسبة إليهم.

تُعتبَر الأفكار الصغرى غير المترابطة أيضًا من أساليب الإقناع الخفية لأنها تستخدم الشعور بالإنجاز؛ فبمجرد الوصول إلى حلٍّ بشأن بعض الأشياء والتوصُّل إلى عدة موافقات، ينتاب المرءَ شعورٌ جيد؛ فتشعر بأنك تتمتع بقوة دافعة، بأن شخصًا ما هنالك يفهمك وأنت تفهمه. ويزيد هذا من إعجاب الناس بك لوجود شيء مشترك بينكم الآن. إن الرابطة الشائعة القائمة على حل المشكلات المشتركة تكون فعَّالة للغاية في تعميق الألفة والعلاقة.

لا يرغب معظم الناس في العودة إلى المشكلات التي تخلَّصوا منها مرةً أخرى؛ فعندما يكونوا قد انتهوا من حلِّ كثيرٍ من المشكلات أو الجزء الأكبر من مشكلة كبيرة، يصبح لديهم استعدادٌ لإنهاء الحل مع الشخص الذي قطعوا معه كلَّ هذا الشوط؛ ومن ثَمَّ يقلُّ احتمالُ بدئهم العمليةَ مع شخصٍ جديد عندما يلوح في الأفق أملُ إنهاءِ العملية القائمة.

(٥) الإعجاب

إن حب الناس لك سمةٌ قيِّمة للغاية عليك أن تنمِّيها إذا أردتَ إقناعَ الناس؛ فكلنا نرغب في عقد صفقات مع أناس نحبهم. وتقبُّلُ الأفكار من شخصٍ تحبه أسهلُ كثيرًا من تقبُّلِها من شخص لا تهتم به.

لا يعني أن تكون محبوبًا أن تصبح أفضل صديق لكل شخص تشرع في إقناعه، وإنما يعني أنك يجب أن تكون لطيفًا ومريحًا في تعامُلك. وإليك بعض السمات التي تزيد من محبة الآخَرين لنا:

- وجود خبرات مشتركة.
- الانتماء إلى الخلفية الاجتماعية الاقتصادية نفسها.
- الانتماء إلى المنطقة الإقليمية نفسها.
- التمتع بشخصية لطيفة.
- الفصاحة والأناقة.
- رَفْض النميمةِ وترويجِ الإشاعات.
- سعة الاطِّلاع والاستعداد لمشاركة المعلومات.
- الإنصات بانتباه في الحوارات.
- مشاركة أشياء حول أنفسنا من أجل توطيد العلاقة.

- توظيف حسِّ الفكاهة الملائم من أجل إضفاء حيوية على المواقف.
- التمتُّع بمهارة التحدُّث بلباقة.
- التمتُّع بثقة جيدة في النفس وبحالة مزاجية جيدة بوجه عام.

في الواقع، لا يواجه معظم الناس صعوبةً في كسب محبة الآخرين؛ فحتى الأشخاص غير المحبوبين بإمكانهم تحقيق هذا؛ فهم عادةً لا يدركون أن الآخرين لا يكترثون بشركتهم.

مع هذا، أن تكون محبوبًا أمرٌ يحتاج إلى جهد مستمر؛ فكلنا نمرُّ بأيام سيئة أو نتعامل مع أشخاص لا نهتمُّ حقًّا بهم على المستوى الشخصي. إذا كنتَ تعتزم إقناع معظم الذين تقابلهم، فلا بد أن تحظى بمحبتهم حتى إنْ لم تكن تحبهم. أنا لا أقترح أن تسمح للناس باستغلالك أو التصرُّف على نحوٍ غير ملائم، لكنْ في بعض الأحيان يتحتم عليك كتمان مشاعرك وخَلْق سياقٍ يمكنك فيه التعامُل مع شخصٍ حتى إنْ كنتَ لن تتعامل معه في سياق طبيعي.

تُعتبر فكرةُ كَوْنِ المرء محبوبًا إحدى النقاط الأساسية؛ لأنه ليس من الصعب علينا جميعًا أن نرفض شخصًا بدافع من عدم اكتراثنا به أو كراهيتنا له تمامًا. كما أنه من شبه المستحيل ألَّا نساعد مَن نحبهم إذا كان ما يطلبونه معقولًا. إن الحب يقوم على حاجة عاطفية؛ فنحن نحتاج إلى محبة الآخَرين لنا ونريدها، ولدينا استعداد كامل لمكافأة الأشخاص الذين يبادلوننا المحبةَ. كذلك يجعلنا الحبُّ أكثرَ تميُّزًا، فلا يمكن نسياننا بسهولة؛ فبالنسبة إلى الشخص غير المحبوب، يكون الشخص الذي يصادقه ويحبه شخصًا لا يمكن نسيانه بسهولة، لا يمكنه نسيانك بقدر ما لا يمكنك نسيان الشخص الذي قطع عليك حارة القيادة بسيارته هذا الصباح.

نميل عند الاختيار إلى اختيار الذين نحبهم والذين يشبهوننا؛ فعلى سبيل المثال: عند اتخاذ قرار صعب بشأن الاختيار من بين الموردين، ستفضِّل اختيارَ الشخص الذي تحبه على شخصٍ لم تشعر تجاهَه بأي شيء على الإطلاق.

إننا نحب الأشخاص الذين يشبهوننا؛ لذا تأكَّدْ من التركيز على القواسم المشتركة من أجل رفع مستوى علاقة الصداقة المتبادلة. سارِعْ إلى مدِّ يدِ العون متى استطعتَ. قدِّمِ النصيحةَ أو المعلومات التي لا تكون متوافرةً بخلاف ذلك. تعرَّفْ على هوايات شخصيةٍ معينةٍ أو مواطن شغف وتحدَّثْ عنها. أرسِلْ رسالةً بمقال إخباري عن شيء تناقَشْتُما بشأنه.

سنتحدَّث بمزيد من الاستفاضة في موضوع العطاء من أجل الأخذ عمَّا قريب، لكنني أريد الآن أن أُطلِعك على أحد أسراري غير المعروفة؛ فكل معرض تجاري أذهب إليه يكون مليئًا بشخصيات شهيرة توقِّع على شيءٍ ما. أحصل أنا على أي شيء يوقِّعون عليه (أحيانًا أحصل على قطعتين أو ثلاثٍ منه. لا تخجلْ من هذا). لا يهمني نوع الشيء الذي يوقِّعون عليه؛ والسببُ وراء ذلك أن لديَّ خزانةً مليئةً بالهدايا الرائعة التي تجعلني شخصًا محبوبًا.

تخيَّلْ ما يحدث إذا اعترفتَ بأنك من أشد المعجَبين بالمصارِع المحترف جولدبيرج، وبعد يومين أُرسِلُ إليك صورةً ٨ × ١٠ ملوَّنة عليها توقيعه. ستحبني على الفور ... وربما كثيرًا. إذا نظرتَ إلى مجموعتي حاليًّا، فستجدها تحتوي على كرات قدم وبيسبول، وكرات سلة، وكرات قدم صغيرة، وقمصان رياضية، وصور من كل حجم ونوع، وكتب ومجلات، ومناشف، وكرات جولف، وزجاجات بيرة، ومستحضرات تجميل، وفعليًّا عشرات الأشياء الأخرى؛ كل هذه الأشياء موقَّعة من أشخاصٍ بدايةً من سيلفستر ستالون حتى قائدات فريق مشجِّعات فريق سان فرانسيسكو فورتي ناينرز، ولم يكلِّفْني أيٌّ منها فلسًا واحدًا. وعليك أن ترى كلَّ هؤلاء الأشخاص الذين يعتقدون أني شخصٌ رائع الآن، بعد أن تلقَّوْا جميعًا مثلَ هذه الهدايا الشخصية مني.

(٦) أَعْطِ حتى تأخذ

بالإضافة إلى التمتع بحب الناس، فإن العطاء يطلق أحد أكثر مبادئنا المتأصِّلة قوةً؛ فإذا أعطانا شخصٌ شيئًا، نشعر بأنه يجب علينا إعطاؤه شيئًا في المقابل. يُطلِق سيالديني على هذه العملية قانون التبادُل. يشرح القانونُ الفكرةَ، أما مبدأ أن تعطي مقابلَ أن تأخذ فيصف العمليةَ التي يتحقَّق بها هذا.

يقدِّم كثير من الشركات هدايا كوسيلةٍ «لنشر اسمها في السوق». تكون هذه الهدايا عادةً أقلام حبر أو أشكالًا تُثبَّت بالمغناطيس أو قمصانًا أو أكوابًا، أو غيرها من الأشياء الصغيرة التي يعتبرها عادةً الحاصِلون عليها أشياءَ يمكن التخلُّص منها. أنا عادةً لا أعتبر معظمُ المنتجات التي تُوزَّع على العملاء بهدف الدعاية وتكلف أقلَّ من بضعة دولارات؛ أشياءَ مميزة بما يكفي لتحفيز عملية العطاء في مقابل الأخذ لدى معظم الناس بقوة. مع ذلك، كلما زاد تميُّز الهدية وزادَتْ صعوبةُ الحصول عليها، زاد الشعور بتفرُّدها وزادَتِ

الرغبة في الحصول عليها. عندما تُوجِد هذه الحصرية وتُعطِي الهدية، قد يكون لهذا تأثيرٌ قوي للغاية. وخيرُ مثالٍ على العطاء من أجل الأخذ هو المثال السابق الذي تحدَّثْتُ فيه عن توزيع السلع الموقَّعة، التي حصلتُ عليها مجانًا من المعارض التجارية؛ فهذه الهدايا تحمل طابعًا شخصيًّا؛ إذ إنها مقتصرة على الشخص الذي أعطيها له، وتوجد رغبة شديدة في الحصول على هذا المنتج.

بالرغم من كَوْن بعض الناس قد يستجيبون بأعداد كبيرة لعروض معينة عند إرسال هدايا عامة، يبدو أن هذه الأعداد في انخفاض؛ على سبيل المثال: ملصقات العناوين البريدية المجانية التي تحصل عليها من جمعية المحاربين الأمريكيين المعاقين، قد تشجِّعك على إرسال تبرُّع بسيط لأنهم قد وزَّعوها استباقًا، لكن معظم الناس إما سيستخدمونها وإما سيتخلصون منها دون استخدامها ودون منح تبرُّعات؛ ويتمثَّل السبب وراء ضعف تأثير هذا الأسلوب، في عدد الأشخاص الذين يسيئون استخدامَ هذا المفهوم، بالإضافة إلى كَمِّ البريد المباشِر الذي يتلقَّاه كلٌّ منَّا في وقتنا الحالي.

كذلك يفهم كثير من الناس حاليًّا مبدأ التبادل ومدى نجاحه؛ لذا يمنعون المشترين والموظفين من قبول هدايا من أي نوع؛ حتى إن كثيرًا من الدورات التدريبية عن التفاوض والشراء وصلت إلى حد شرح العملية وكيفية تطبيقها، وشرح السبب وراء ضرورة عكس هذه العملية وإعطاء هدايا لِمَن يبيعون لهم دون قبول هدايا في المقابل.

إن من أكثر الطرق الفعالة التي يمكنك بها أن تعطي لكي تأخذ، أن تقدِّم عينةً من المنتجات أو عينةً من الخدمات للناس حتى يجرِّبوها. عادةً ما أُخصِّص ساعةً من وقتي للعمل مع بائع متعثر في عمله في شركةٍ أريدُ أن أعمل معها على المدى الطويل. يشجِّع هذا العطاء الاستباقي البسيط بشدة الرغبةَ في إعطائي شيئًا في المقابل. ومن المثير للاهتمام البالغ أن العينات أصبحت شيئًا متوقَّعًا في مجتمعنا اليومَ؛ فلم تَعُدْ تبدو كهدايا، ومن ثَمَّ فإنها لا تلفت انتباهَ الأشخاص الذين يحصلون عليها.

أحد السُّبُل الأخرى للعطاء من أجل الأخذ هو تقديم تنازُلات؛ إنه أشبه بتلك الفكرة القديمة المتمثِّلة في تبادُل المعروف. إن تقديم تنازُلات في بداية عملية الإقناع يؤدِّي إلى كثيرٍ من النتائج الطيبة. حاوِلِ التعرُّفَ على الأمور التي تمثِّل نقاطًا شائكة ويمكنك بسهولة التنازُل عنها عند بدء العملية، وبعد قليل من المقاوَمة قدِّمِ التنازُلَ. مع هذا لا تقدِّمْ كثيرًا من التنازُلات، فكثيرًا ما يستمر الناس، خاصةً المشترين، في المطالَبة بمزيد ومزيد من التنازُلات. في الحالة المثلى، ستقدِّم تنازُلًا واحدًا أو تنازُلين حتى تدفع العملية

إلى الأمام، عالِمًا أنك ستحصل على مردودٍ في وقت قريب. تذكَّرْ، بمجرد حصول الناس على تنازُلٍ، فإنهم نادرًا ما يريدون العودة إلى النظر في عروض أخرى مع شخصٍ آخَر، وحتى إن كانوا مستعدين للنظر في عروض أخرى، فإنهم عادةً لن يحصلوا على التنازُلات نفسها، وستبدو تنازُلاتك أكثر قيمةً لهم. قدِّمِ القليلَ كلما كان ذلك ملائِمًا.

(٧) تحمُّل المسئولية

من أوائل الدروس التي تعلَّمها معظمنا فكرةُ الوفاء بالوعد. فتحمُّلُ المسئولية شعورٌ قويٌّ للغاية لكلٍّ منَّا تقريبًا؛ فنحن نشعر بضرورة فعل كل شيء تقريبًا اتفقنا على فعله، بصرف النظر عن مدى تأثيره علينا فيما بعدُ. ونظرًا لمعرفتنا بقوة تحمُّل المسئولية، يدفع متخصِّص الإقناع الجيد جمهورَه إلى قِطْع التزامات على أنفسهم.

إنَّ دفْعَ الشخص الذي تُقنِعه إلى الموافَقة على خطوات قادمة فعلية محدَّدة الوقت، لَهُوَ أفضل طريقةٍ على الإطلاق لبدء دَفْع الناس لتحمُّل المسئولية. فعليًّا في كل صفقة إقناع أنتهي منها أحصلُ على خطوات تالية محددة بصرف النظر عن مستوى الالتزام. والأهم من ذلك أن أتابع حتى أجعل جمهوري يعلم أنني أُولي اهتمامي لهذه الخطوات التالية وأتابعها. أحاول أيضًا أن أُلزِم نفسي بخطوة أو اثنتين على الأقل من الخطوات التالية أستطيع تنفيذهما حتى أُظهِر أني أتحمَّلُ المسئولية أيضًا. بوجود خطوات أستطيع تنفيذها، يكون لديَّ الحقُّ أيضًا في البقاء على اتصالٍ بالشخص من أجل مناقشة ما حدث مؤخرًا.

عندما كنتُ أعمل في البيع للشركات، جعلتني هذه الفكرة أفضل شخصٍ في مجالي أينما ذهبتُ. وبينما كانت اتصالات مندوبي المبيعات الآخرين لا تلقى جوابًا أو لا يعاوِدُ أحدٌ الاتصالَ بهم، كانت مكالماتي يُرَدُّ عليها بانتظام متوقَّع. كان الأشخاص الذين أعاوِدُ الاتصالَ بهم يتوقَّعون مكالماتي، وفي الواقع كانوا يُطالِبون بها تقريبًا في بعض الأحيان، لأنني التزمتُ بوعدي أمامهم.

عندما تبدأ جهودك في الإقناع في أخذ اتجاهٍ لا تريد منها السيرَ فيه، تستطيع في أكثر الأحيان أن تُعِيدها عن طريق الإشارة إلى الالتزامات التي نُفِّذَت. يحدث هذا على وجه الخصوص عندما لا ينفذ الشخص الآخَر دوره المتفق عليه. يمكنك عادةً الحديث في الأمر مرة أخرى بطريقة عملية مثل أن تقول: «لقد اتفقنا على أن أفعل هذا وأن تفعل أنت

ذلك. وقد انتهيتُ من المهمة الموكلة إليَّ، فهل يوجد أي شيء يمنعك من تنفيذ ما التزمتَ به وأستطيع أن أساعدك فيه؟» وبذلك يعود الضغط من أجل التنفيذ على الفور.

إن أساليب الإقناع السريعة هي الأدوات التي ستستخدمها كلَّ يوم؛ ستطبقها في عدد من المواقف. استخدِمْ أدوات الإقناع السريعة كجزء من مجموعة من أساليب الإقناع بهدف دعم استراتيجية أكبر بكثير، وستحصل على نتائج أفضل. فكِّرْ في استخدامها مثلما يستخدم النحَّات الإزميل، من أجل التغلُّب على الاعتراضات. ومثل النحَّات أيضًا، ستحوِّل النقرةُ أو النقرتان الأخيرتان جهودَك الإقناعية إلى تحفة فنية.

ملخص الفصل

- قد تكون أدوات الإقناع السريعة فعَّالة للغاية، لكنها عادةً ما تمثِّل أكثر محاولاتك لفتًا للانتباه إلى التأثير أو الإقناع، ومن الأفضل أن تستخدمها ضمن جهودٍ أكبر.
- يُعتبَر العطاء من أجل الأخذ أوضحَ نوع من أساليب الإقناع السريعة، لكنَّ فُرَصَ نجاحك تصبح أكبرَ عندما تكون الهديةُ مقتصرةً على المتلقِّي فحسب. ركِّزْ جهودك.
- إننا جميعًا نشعر بضرورة الوفاء بالالتزامات. احصلْ على وعودٍ وحمِّلِ الآخَر مسئوليةَ تنفيذِها. نفِّذْ جميعَ التزاماتك من أجل إلزام الطرف الآخَر بتنفيذ التزاماته.

أسئلة النجاح

- أيٌّ من أدوات الإقناع السريعة أستطيع تطبيقها في أحد مشروعاتي التي أعمل عليها حاليًّا؟
- مَن الذي يمكنني تحميله المسئولية ولم أفعل هذا بعدُ؟
- كيف يمكنني أن أدفع الآخَرين إلى حالةٍ يكونون فيها أكثر قدرةً على التقمُّص العاطفي لموقفي؟

الفصل الرابع عشر

معادلة الإقناع

التهيئة + العرض التقديمي × التأثير = الإقناع.

ديف لاكاني

قد يكون هذا الفصل هو الأهم في الكتاب بأكمله لأنه يعرض خريطة الإقناع من البداية إلى النهاية. لقد أُلِّف عديدٌ من الكتب التي تغطي كافة عناصر عملية الإقناع، كما وُضِعَت نماذجُ علمية شديدة التفصيل تستعرض طريقةَ حدوث الإقناع والعمليات الواجب توافُرها من أجل التأثير في الناس أو تغيير آرائهم. هذه الأعمالُ بالغةُ الأهمية، لكن الشخص العادي (مثلي ومثلك) لا يملك الوقتَ لتطبيق نماذج علمية تفصيلية في مواقفه الفردية؛ فنحن في حاجةٍ إلى مجموعةٍ من الأدوات وخطة لاستخدامها.

من بين كل النصوص العلمية التي كُتِبت حتى وقتنا هذا، لم يُؤلِّف أحدٌ الكِتابَ الذي يقول فيه ما عليك فعله، والوقت المناسب لفعله، وسبب نجاحه. أنا لا أعلم السبب، لكنْ بعد تأليفي هذا الكتابَ يمكنني تخمين الإجابة؛ إذ يبدو الأمر إلى حدٍّ كبير كما لو أنك تُعلِّم الناس التلاعُب. فإذا كان هدفهم هو التلاعب، فإن هذا الكتاب والمبادئ الأخرى التي شرحها مؤلِّفون آخَرون ستجعلهم بالتأكيد أكثر مهارةً في هذه العملية. مرةً أخرى يرجع الأمر إلى النية؛ فإذا كانت نيتك حقًّا مساعدة شخصٍ ما أخلاقيًّا ومعنويًّا، فإنك ستتمكَّن من فعل هذا على نحوٍ أفضل من أي وقتٍ مضى؛ ويصحُّ الأمر نفسه إذا كان قصدك هو الحصول على ما تريد بأي ثمن، وسيكون الفرقُ الوحيد الذي ستراه في النتيجة الطويلة المدى. ففي النهاية يُكتشَف المتلاعِبون ويكرههم الناس، بل يُقاضَون

أيضًا في كثير من الأحيان، أما المُقنِعون المتميزون، فيحظَوْن باحترام الناس ومحبتهم؛ ذلك لأنهم يستطيعون التأثير فيمَن حولهم ودفعهم إلى الحصول على نتائج رائعة.

استعرضتُ في فصول سابقة أهم الأدوات الفردية في الإقناع، وقدَّمت لك أفكارًا عن مواضع استخدامها، أما الآن فسأوضِّح لك كيف تشنُّ هجومًا منظَّمًا باستخدام كل المهارات التي تعلَّمْتَها حتى الآن بطريقة رمزية ستسمح لك بإقناع أي شخص. هذا هو المفتاح السري للحصول على أي شيء تريده.

هذه العملية بسيطة للغاية وتشتمل على ثلاث خطوات فقط: التهيئة والعرض والتأثير. في الواقع، يمكن تقسيمها إلى خطوتين فقط: التهيئة والعرض؛ نظرًا لأن التأثير يجب أن يحدث — أو هو يحدث بالفعل — خلال الخطوتين الأولى والثانية.

(١) الإقناع الفعَّال في ثلاث خطوات

(١-١) التهيئة

يتمثَّل الجزء الأول من معادلة الإقناع في تهيئة نفسك وجمهورك. تتكوَّن التهيئة من ثلاثة عناصر:

(١) «الشخصية»: قبل بدء العملية، تأكَّدْ من بناء شخصيتك على نحو مناسب. وأهم النقاط التي عليك التأكد منها: القِصة التي ستروِيها، والملابس التي ترتديها، وأناقة مظهرك، والتمتع بالخبرة، والعرض. اسمحْ لشخصيتك أن تظهر بدايةً من اللقاء الأول؛ فقبلَ أن تتفوَّهَ بكلمة، يجب أن تجذب شخصيتُك الناسَ بأسلوب إيجابي ينُمُّ عن الثقة. لا بد أن يعرفوك على حقيقتك بوصفك منقِذَهم؛ الشخص الذي بإمكانه مساعدتهم في حلِّ المشكلة التي حَلَّتْ بهم.

(٢) «تهيئة الجمهور»: تأكَّدْ من أن جمهورك يناسِب قدرتك؛ فكثيرًا ما تفشل عمليةُ الإقناع في هذه المرحلة لأن متخصِّصي الإقناع يختارون الجمهورَ الخطأ لرسالتهم، أو لأنهم لا يُجْرُون أبحاثًا كافية أو يُعِدُّون جمهورهم جيدًا؛ فمن الضروري أن تفهم طبيعة الذين تخاطبهم إذا كنتَ تريد أن تتمكَّن من استخدام كل أدواتك المكتشَفة حديثًا. بإمكانك فعليًّا التأثير في أي شخص، لكنْ إذا لم تكن لديهم سلطةُ اتخاذ القرار الذي تريد منهم اتخاذه، أو على الأقل التأثير في الشخص القادر على اتخاذ هذا القرار؛ إذن فإنك تضيِّع مجهودًا طائلًا.

جميع البائعين غير الناجحين الذين التقيتُ بهم يقضون تقريبًا وقتَهم في هذه الغلطة؛ فهم يحاولون التأثيرَ وإقناعَ الأشخاص الذين يَسهُل التأثير فيهم أو إقناعهم، هؤلاء الذين ليس لديهم ما يخافون عليه ولا يتمتعون بسلطة الفعل. وتكون النتيجة متوقَّعةً؛ لا شيءَ يحدث على الإطلاق.

عند تهيئة جمهورك، لا بد أن تكون واثقًا من أن التوقيت صحيحٌ، وأن جمهورك — سواء أكان شخصًا واحدًا أم كثيرين — في حالةٍ تمكنه من استقبال رسالتك. لا يمكنني حصر عدد المرات التي أتلقَّى فيها مكالماتٍ من مندوبي المبيعات (حقًّا، أردُّ على كل مكالمات مندوبي المبيعات حتى أعرف فقط مدى براعتهم في أداء عملهم)، وأقول لهم فيها إن اختيارهم للتوقيت غير موفَّق، إلا أنهم يتجاهلون ذلك ويستمرون في محاولة الترويج لمنتجهم. تحقِّق العمليات من هذا النوع شيئًا واحدًا لا غير، أَلَا وهو نفورُ العميل تمامًا. فأنت تريد أن يكون جمهورك متقبِّلًا ومتفهِّمًا سببَ قضائكم الوقت معًا. حتى إذا كان جمهورك عدوانيًّا، فإن القاعدة المشتركة التي عليك إيجادها هي الرغبة في التوصُّل إلى حلٍّ؛ فالأشخاص العدائيون الذين يريدون حلًّا يكونون مستعِدِّين لتقبُّلٍ واحدٍ.

إذا كنتَ تعرض قصتك عبر نظام توصيل من طرف ثالث، كخدمات العلاقات العامة أو وكالات الإعلان، فتأكَّدْ من أن رسالتك تُوجَّه للأشخاص المناسبين. بالتأكيد يوجد أشخاصٌ ممَّن يقرءون مجلة «هاي تايمز» مستعِدُّون لشراء كتابك عن السماد، لكن توجد أعداد أكبر بكثير تقرأ مجلة «البستنة العضوية» و«أخبار الأرض الأم»؛ فابعثْ برسالتك إلى مَن يرجح اقتناعهم واتخاذهم إجراءً بشأن ذلك.

(٣) «إعداد القصة»: الآن يجب إعداد القصص في أجزاء أو قطع، حتى تستطيع ملاءمتها للجمهور، بالإضافة إلى أمثلةٍ محددةٍ ومواد دعائيةٍ متصلة بما يرونه مناسبًا أو مهمًّا لهم. أعد التحقق من جمهورك وقصتك قبل عرضها لكي تثق أن لديك المعلومات التي تحتاج إليها لعرض قصة مقنعة.

(١-٢) العرض

الجزء الثاني من معادلة الإقناع هو أن تعرض قصتك على نحو فعَّال إلى جمهورك المحدد بوضوح. وحتى تعرض قصتك بفاعلية عليك أن تحقِّق شيئَيْن.

في البداية، يجب أن تُوجِد صلةً وأهميةً مباشرة وتكوِّن نوعًا من الألفة. إن عرضك التقديمي يتكوَّن من قصتك وشخصيتك؛ لذا عليك التأكد — منذ لحظة ظهورك — أنَّ شخصيتك ترسل رسالةً مؤثِّرة؛ فأنت تريد أن تجذب الانتباه.

إن هذا وقتٌ مناسبٌ للغاية لتنمية الألفة. إذا كنتَ تتحدَّث إلى مجموعة، فرتِّبْ أن يُقدِّمك أحدُ أعضاء المجموعة من أهل الثقة الذي يستطيع مشارَكةَ سلطته معك. احرصْ على كتابة المقدمة بحيث تستفيد إلى أقصى حدٍّ من هذا الحديث. في الحالة المثالية، تربطك بالشخص الذي يقدِّمك علاقةٌ وطيدة، ويمكنه الحديث عن بعض التجارب الشخصية التي مرَّ بها معك. إذا لم يمر هذا الشخصُ بأية تجارب شخصية معك، فاكتبْ هذا ببساطة في نقل السلطة. بالنسبة إليَّ، قد أُضِيفُ سطرًا مثل هذا في المقدمة التي يقرؤها هذا الشخص، على النحو التالي: «أعرف أن ديف خبيرٌ في الإقناع، ولهذا السبب أنا متحمِّس للغاية لأني حظيتُ بهذه الفرصة لتقديمه لكم. أنا أعلم أننا، أنا وأنتم، سنتعلَّم كثيرًا من الأفكار الجديدة. فرحِّبوا معي بصديقنا ديف لاكاني.» لك أن ترى مدى الدقة التي صِيغ بها هذا الكلام، ومع هذا فإن عملية التصديق قد اكتملَتْ وكذا عملية مشاركة السلطة. لم أذكر أي شيء غير صحيح، وإنما خلقتُ موقفًا يستمع فيه الناس إلى شخصٍ يثقون به وهو يقدِّم شخصًا آخَر يثق به ويحترمه.

إذا كنتَ تقابل شخصًا ما لأول مرة وتقنعه وجهًا لوجه، يكون هذا هو الوقت المناسب لطرح الأسئلة وتنمية الألفة بينكما من خلال اكتشاف خبرات مشتركة، ودفع هذا الشخص إلى الحديث عن نفسه بصراحة. إذا كنتَ تكتب كلماتِ إعلانٍ لأية وسيلة إعلامية، فعليك أن تعرض فيها مشكلة شائعة سيتعرَّض لها جمهورك وسيساعدهم مُنتَجُك أو خدمتُك في حلها. وادعمْ هذا الكلامَ بشهادات شخصية من أشخاص آخَرين جرَّبوا الحلَّ الذي تطرحه بالفعل.

هنا أيضًا تسنح لك فرصة استعراضِ قصصك بسرعة في ذهنك وتعديلِها؛ فيجب أن تؤلِّف قصتك بحيث تستخدِم كلًّا من «تأثير الصدارة» و«تأثير الحداثة». فعند عرض قائمة من المعلومات على الناس، يزيد احتمال تذكُّرهم أولَ وآخِرَ أشياء سمعوها أكثر من الأشياء التي تُذكَر في المنتصف؛ لذا تأكَّدْ من استخدام التأثيرَيْن كليهما عند عرض قصتك على فرد أو مجموعة. وأسهل طريقةٍ لتذكُّرِ هذا تتجسَّد في القول المأثور القديم الخاص بمجال التدريب: «أخبِرْهم بما ستقوله لهم، ثم قُلْه لهم، ثم أخبِرْهم بما قلتَه لهم للتوِّ.»

راجِعْ أجزاءَ قصتك وتأكَّدْ من أنها تناسب المجموعة التي تخاطبها. أَضِفْ أيةَ معلومات إضافية لا بد من احتواء القصة عليها لتصبح مكتملةً ومؤثرةً. تدرَّبْ على عرضك التقديمي باستمرارٍ قبل وقته الفعلي حتى تُصقِله وتستطيع تأديته باسترسال سلس ومنظم. وإن لم تكن تعرف كيف يبدو ذلك، فما عليك إلا أن تأخذ أحد كتب الأطفال وتقرأه بصوت عالٍ؛ ستشعر على الفور بالشكل الذي يجب أن تصبح عليه قصتُك؛ ستجد أن لقصتك وتيرةً وإيقاعًا، هنالك تثق أن قصتك أصبحت جاهزةً.

حدِّدْ أوجهَ الاعتراض والنقاط الشائكة المحتملة وردَّ عليها وتغلَّبْ عليها في عرضك التقديمي؛ فعليك أن تُحوِّل نقاط المعارضة إلى فرصٍ، واستعِدَّ لاستباق المنتقدين المحتملين. وإذا وجدتَ مشكلات معينة في المكان الذي ستقنع الناس فيه، فعليك أن تُصلِحها قبل أن تبدأ؛ فقد تُفسِد عواملُ التشتيت إيقاعَك، وتسمح للشخص الذي تقنعه بتركيز انتباهِه على شيءٍ آخَر غيرك.

الأمرُ الآخَر الذي عليك إنجازه في هذه المرحلة يتمثَّل في تقديم عرض تقديمي مؤثر. ابدأْ بقصة أو فكرة مؤثرة وادعمْها بقصة يستطيع جمهورُك التماهي معها.

استخدِمْ قانونَ التغايُر لصالحك؛ فاطلبْ أكثرَ ممَّا تريد في البداية، ثم اعرضْ ما تريده فعليًّا. فعندما يواجِه المرء قرارًا مهمًّا ويُطلَب منه اتخاذ قرار أبسط، فإن كثيرًا منَّا سيتخذون إجراءً بِنَاءً على القرار الأبسط.

اشغلْ جمهورَك بفعل أشياء أثناءَ استمرارك في عملية الإقناع؛ فاجعلهم يلتزمون بفعل أشياء صغيرة غير مترابِطة طوال عرضك التقديمي. اجعلهم يأخذون صفَّك ويلتزمون أمامك ويتعاطفون معك من خلال إعدادِ مواقف وسيناريوهات بإمكانهم الاتفاق عليها، وسَرْدِ أجزاءٍ من قصتك يستطيعون التعاطف معها. اجعلهم يحبونك واجعل مشكلاتك مألوفةً وشبيهة بمشكلاتهم.

استخدِمْ رسومات الجرافيك أو الكتيبات أو المواد الصوتية أو أيًّا من سُبُل الدعم الأخرى التي تحتاج إليها في عرض فكرتك وليس أكثر من ذلك. حافِظْ على تركيز أكبر عدد ممكن من الجمهور عليك وعلى رسالتك، وهذا يصحُّ سواء أكنتَ تقنع شخصًا واحدًا أم جيشًا من البشر.

ركِّزْ على اللغة غير اللفظية؛ فعند التواصُل مع الناس، يأتي أكثر من ٥٠ في المائة من الإشارات التي يستخدمها الناس في تحديد الصدق والأمانة من النظر في الوجه. يلجأ

متخصِّصو الإقناع المؤثِّرون عادةً إلى تصوير أنفسهم بكاميرات الفيديو حتى يَرَوْا ماهيةَ الرسالة التي يبعثها أسلوبُ تواصُلهم غير اللفظي لجمهورهم.

استخدِمْ تعبيراتِ وجهٍ جيدةً؛ ابتسِمْ في أكثر الأحيان؛ فالابتسام يجعل وجهك مُشرِقًا، ويسمح بتدفُّق التعابير الأخرى بسهولة، وينمُّ عن ثقة وسعادة وحماس. كما أن التبسُّم يجعل منك شخصًا يسهل التقرُّب إليه ويُظهِر إنسانيتك. يبلغ طولي نحو مترين، ووزني ٢٥٠ رطلًا، بالإضافة إلى أن صدري العريض وخصري الصغير يجعلاني أبدو مخيفًا لبعض الناس؛ المشكلة هي أنني لم يسبق لي أن نظرت في المرآة وشعرت بالخوف من شكلي. عندما بدأت الحديث عن الإقناع لأول مرةٍ، كنتُ متحمِّسًا للموضوع كثيرًا لدرجة أني نسيت أن أبتسم وأنا أتحدَّث، فشعر الناس بأني إنسان متحفِّظ وغليظ وعدواني، وهذه ليست على الإطلاق النتيجةَ التي أردتُها. وعندما ذكرتُ نفسي ببساطة أن أبتسم على الأقل مرةً واحدة كلَّ دقيقة، تمكَّنْتُ من تغيير آراء جمهوري بالكامل، والآن تأتي حشودٌ من الأشخاص المتحمسين لتتحدَّث معي بعد انتهاء خطبي.

إن الأشخاص الذين تقنعهم لا يقرءون الأفكار، وبعضهم لا يجيد فَهْم الإشارات الخفية التي تتركها وراءك؛ لذا عليك أن تطلب منهم فعْلَ شيءٍ ما، أو تخبرهم بما تريد منهم فعله في المرحلة التالية. اعرضْ طلبَك بطريقة تتناسب مع توقُّعاتهم وتتناسب مع عرضك التقديمي؛ أبرزِ الثقةَ وتوقَّعِ الإذعانَ عند عرض طلبك.

استخدِمِ التنشيطَ الشبكي، وهو أداة تسمح لك بوصف ما يراه الناس فعليًّا أو يشعرون به بعد الحديث إليك وتذكرهم بحديثك أو عرضك التقديمي. فيساعدك التنشيط الشبكي ببساطة في ربط أجزاء قصتك بعضها ببعض، ممَّا يجعل الناسَ تتذكَّر وتستعيد الأفكار والشعور الذي أثارته قصتك في وقت لاحق. كذلك يؤيِّد ما قلتَه بشأن حدث معين؛ فإليك مثالًا على التنشيط الشبكي لشخصٍ يجمع تبرعات من أجل جمعية أولمبياد المعاقين: «في كل مرة ترى شخصًا يجلس على كرسي متحرك من الآن فصاعدًا، عليك أن تسأل نفسك: ما الذي يمكنني فِعْله الآن لمساعدة شخصٍ في ظروف صعبة على تحقيق فرص استثنائية؟»

اعرضْ صورةً مستقبليةً لما تريد منهم فعله أو الشعور به؛ فعندما يكون الناس في ذروة تأثُّرهم العاطفي، سواء أكان وجهًا لوجه أم كتابةً، اجعلهم ينتقلون إلى المستقبل ويفكرون في الكيفية التي ستكون عليها حياتهم وشعورهم ووجودهم، بعدما ينفِّذون ما تقترحه عليهم أيًّا كان لفترة معينة من الوقت؛ أو اجعلهم يتخيَّلون الإحساسَ الذي

سيشعرون به من جرَّاء اتخاذهم قرارًا صحيحًا أو حصولهم على المساعدة. ثمة سؤالٌ رائع عليك طرحه أثناء ممارستك الإقناع، أَلَا وهو: «عندما تنظر إلى القرار الذي اتخذتَه اليومَ بعد خمس سنوات من الآن (أو أي فترة زمنية مناسبة)، ما الذي سيكون مختلفًا؟ وما الشعور الذي سينتابك نتيجةَ هذا القرار الذي تتخذه الآن؟» سيحدث أحد أمرين؛ سيرون إما نتيجة عدم اتخاذ القرار وإما نتيجة اتخاذه، وسيعطيك الأمران كلاهما النتيجةَ التي تحتاج إليها. فإذا اتخذوا القرارَ وكانوا سعداء بالأمر، فإنك في سبيلك إلى تحقيق هدفك. أما إذا لم يتخذوا القرار، فعليك أن تعرف ما الذي يعتقدون أنه سيحدث إذا لم يفعلوا، وأَرِهم كيفيةَ تجنُّب هذه النتيجة الحتمية التي وضعوها لأنفسهم.

إذا كنتَ بصدد إقناع مجموعة كبيرة وتريد أن تقنع كلَّ شخصٍ على حدة بعد حديثك، فإنك إذن تريد جَذْب مجموعة كبيرة من الناس إليك بعد حديثك. احكِ قصةً جذَّابة ومؤثرة للغاية، وتوقَّفْ تمامًا قبل الانتهاء منها. قُلْ لهم إن وقتك قد انتهى؛ لذا ينبغي لأي شخص يريد أن يسمع باقي القصة أن يأتي لمقابلتك في مؤخرة القاعة. تحقِّق هذه النتيجة أيضًا نتائجَ استثنائيةً في حالة البريد الصوتي. ابدأ ببساطة في سرد القصة ثم قُلْ: «أخشى أن الوقت قد انتهى، يمكنكم الاتصال بي على هذا الرقم، وسأنهي لكم القصة إذا وجدتم أنفسكم مهتمين للغاية.»

(١-٣) التأثير

التأثير في جمهورك هو الخطوة الأخيرة في معادلة الإقناع. يكمن مفتاح تعزيز تأثيرك في تطبيق كل أداة تعلَّمْتَها في الفصول السابقة بقدر المستطاع. يعمل التطبيق المتأني لهذه الأدوات على وضعك في مكانة شديدة التميُّز، وسيجعل الأمور تسير في صالحك. توجد عناصرُ الخطوة النهائية في عملية الإقناع فعليًّا في كلٍّ من الخطوات السابقة. على مدار تفاعُلك مع الجمهور الذي تحاوِل إقناعه، لا بد أن تطبِّق جميع المبادئ المناسبة القادرة على التأثير في كل خطوة على الطريق، من أجل خلْقِ قوةِ تأثيرٍ هائلة وفرصةٍ للإقناع.

ابدأْ في تطبيق مبدأ العطاء من أجل الأخذ حيثما استطعتَ ذلك. من الممكن أن يكون إمدادُ جمهورك بمعلوماتٍ سرية (بالطبع على نحوٍ أخلاقي وقانوني) مُثمِرًا للغاية، وربما يكون أيضًا إطلاعُهم على معلومات الاتصال الموجودة لديك، أو على شبكة علاقاتك، بطريقة مبتكرة؛ إحدى الطرق الفعالة للغاية. إذا كان بإمكانك إعطاء الجمهور الذي تعتزم التأثير فيه شيئًا أولًا، فاستغلَّ هذه الفرصة. ومن المثير للاهتمام أن تكلفة هذا

الشيء يجب ألا تكون مرتفعة (على الرغم من أن السعر، أو القيمة الضمنية، قد يكون مرتفعًا للغاية)، فقط يجب أن يكون مناسبًا لجمهورك، حتى يكون فعَّالًا.

استخدِمْ نقْلَ السلطة متى كان هذا ممكنًا، سواء أكان ضمنيًّا أم واضحًا. عيِّنْ أو التقِ بأشخاصٍ لديهم بالفعل تأثيرٌ وسلطةٌ على مَن تريد إقناعهم، واجعلهم يؤيدونك بشكل من الأشكال، إما بوضوح عن طريق الحصول على تأييدهم لك شخصيًّا أو كتابيًّا، وإما ضمنيًّا عن طريق مرافقتك لهم، أو الحصول على صورة معهم، أو الاستشهاد بهم في عرضك التقديمي.

كوِّن معتقدات جمهورك ورغبتهم في الإيمان بشيءٍ ما. ادعمِ المعتقدات الحالية أو الراسخة منذ وقت طويل؛ واربطْ معتقداتك بمعتقداتهم؛ فعندما تُعِيد إلقاءَ الضوء على معتقداتهم وتجعلهم يتحمَّسون لتكوين معتقدات جديدة، فإن هذا يعطيك ميزةً، خاصةً عندما يتعلَّق الأمرُ بجهود الإقناع الأكبر مثل إنشاء علامة تجارية.

ادعمْ سلطتك أو مكانتك كخبير باستخدام سُبُلِ التفاعُل المناسِبة، وبطريقةٍ تفيد أكثر مَن تريد التأثيرَ فيهم؛ فهذا هو وقت عرض الشهادات الشخصية، والمقالات التي كتبتَها، والأمثلة على وسائل الإعلام التي تحدَّثَتْ عنك. وفي هذه المرحلة أيضًا عليك أن تُدلِي بتصريحات حاسمة عمَّا يجب فعله؛ فلا بد أن تكون واثقًا ومحددًا في عرضك التقديمي، وتقدِّم إجابات على الأسئلة والحلول المقترحة. لا مجالَ للضعف أو نقْصِ الثقة بالنفس في هذه المرحلة؛ إن لم تكن واثقًا في نفسك، فاقترحْ أخْذَ استراحةٍ حتى تستطيع جمع المعلومات التي تحتاج إليها بسرعة.

حاوِلْ إثارةَ فضول جمهورك، وادفعْهم إلى إدخالك في حوار وأسئلة أكثر تفصيلًا. اطرحْ سيناريوهات أو أسئلةً صعبةً أو آراءً مفاجئةً. اعرضْ عليهم طرقًا غير تقليدية في التفكير حقَّقَتْ إنجازاتٍ أو قدَّمَتْ حلولًا، واجعلهم يشاركون بفاعلية في التوصل إلى طرق جديدة في التفكير، عن طريق طرح أسئلة أفضل وأكثر تفصيلًا. تحدَّ أسئلتهم واطرحْ عليهم أسئلةً تقتضي أن يكونوا أكثر تحديدًا في ردودهم. اجعلهم يصلون إلى النتائج التي وصلتَ إليها بالفعل، وإلى النتائج التي تريد منهم الوصولَ إليها، وذلك من خلال أسئلتك.

استخدِمِ الإتاحةَ للتأكيد على سبب ضرورة اتخاذ إجراء على الفور. في أثناء تأليفي لهذا الكتاب تلقَّيْتُ إعلانًا إلكترونيًّا من شريك تجاري يبيع برنامجَ تدريبٍ عاليَ الجودة بسعر ١٤٩٧ دولارًا، وقد ذكرَتِ الرسالةُ الإلكترونية الإعلانية أنه لا يوجد سوى

٧٠٠ نسخة فقط من هذا البرنامج، وكل منها لها رقمٌ متسلسل، وبمجرد بيع هذا العدد لن يُنتَج مزيدٌ من النُّسَخ، ثم انتهى الإعلان عند هذا الحد. وبعد نحو أربع ساعات تلقَّيْتُ رسالةً إلكترونية أخرى تُعلِمُني بأنه قد باع بالفعل ٣٩٢ نسخة من البرنامج، والوقت ينفد أمامي لأحصل على نسختي، وأخبرني أيضًا بأنني إذا طلبتُ الآن وكان طلبي رقم ٧٠١، فإنه سيضطر إلى إعادة المال إليَّ. عليَّ الاعتراف أنه بسبب الرسالة الثانية، اضطررتُ إلى إلقاء نظرة مطولة على الموقع الإلكتروني، ومعرفة الأشياء التي يبيعها حتى أتأكَّد من أنني لا أضيع ما قد أندم عليه فيما بعدُ. إن هذا مثالٌ رائع على الحدِّ من توافُر المنتج وزيادة الرغبة من خلال ضغط الوقت.

أحد السبل الأخرى لاستخدام الإتاحة بفاعلية هو زيادة ضغط الوقت كما في المثال السابق. يمكن قياس الوقت بعدة طرق، لكن الأمر في النهاية يتعلَّق بضرورة فعل شيءٍ معين من أجل الحصول على فائدةٍ ما بسرعةٍ وإلا ستصبح غيرَ متاحة أو أغلى، ولهذا السبب يوجد تاريخ صلاحية لقسائم الشراء. ويمكن أن يصبح الوقت محدودًا أيضًا فيما يتعلق بمشروع بعينه؛ فإذا لم يُتَّخذ قرارٌ ما في وقت معين، فلن يتوافر الوقت الكافي لبدء المشروع أو إنهائه في خلال الإطار الزمني المحدد. كذلك قد تزيد التكاليف مع الوقت؛ إذ إنك تحصل على صفقةٍ أفضل إذا اشتريتَ الآن مقارَنةً بالسعر الذي تحصل عليه إذا انتظرتَ، أو تحصل على حوافز لن تكون متاحةً فيما بعدُ.

استخدِمْ مفهومَ الأفعال الصغيرة غير المترابطة حتى تدفع جمهورَك إلى اتخاذ إجراءات صغيرة تؤدِّي إلى إجراءات أكبر. عندما انضمَّتْ والدتي للطائفة، لم يطلبوا منها التخلِّي عن مدخرات عمرها، وأن تصبح تابعةً تمامًا للرجال، وتتخلَّى عن أصدقائها، وإنما قدَّموا لها ببساطةٍ دعوةً على العشاء حتى تلتقي ببعض الأشخاص؛ فلا ضيرَ في ذلك. دعاها هؤلاء الأشخاص إلى حضور خدمة في الكنيسة، ولا ضيرَ في هذا أيضًا. ثم دعاها الكاهن إلى الحضور مرةً أخرى؛ لا يبدو هذا التزامًا إلى حد كبير، لذلك ذهبَتْ. وفي الخدمة التالية، دعاها الكاهن إلى المذبح لتُقِرَّ بأن السيد المسيح هو مخلصها الشخصي. كانت هذه خطوة كبيرة للغاية، لكنها كانت منطقيةً في ظل تطوُّر الأحداث؛ فأدَّتْ كلُّ خطوة صغيرة إلى خطوة أخرى. وبإمكانك تطبيق الأمر نفسه مع عملائك؛ فدَفْعُهم إلى الموافَقة على سلسلة من الخطوات التالية التي تتخذونها معًا أمرٌ غير لافت. بعد ذلك، أنجِزِ الجزءَ المطلوب منك بالانتهاء من خطواتك بأقصى سرعة ممكنة وأعلِنْ عن هذا. حمِّلْهم المسئوليةَ بأن تطلب منهم تنفيذَ الخطوات التي اتفقتم عليها؛ فعندما يعلمون

أنك ستؤدِّي الجزء الخاص بك، وستتابع معهم للتأكُّد من انتهائهم من الجزء الخاص بهم، يزيد احتمال إنجازهم العمل لأنهم لا يريدون أن يخذلوك، خاصةً عند وجود أُلْفة ومَحَبَّة بينكم.

توجد صلة وثيقة بين تحمُّل المسئولية والأفعال البسيطة غير المترابطة؛ لأن الناس يكونون أكثر استعدادًا لتحمُّل المسئولية عن النتائج الصغيرة منها لتحمُّل مسئولية النتائج الكبيرة.

أصبح الآن بإمكانك أن ترى مدى أهمية استخدام الأدوات المختلفة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإقناع. في هذه المرحلة، قد تستمر عملية الإقناع التي تقوم بها بضع دقائق أو أيام بناءً على النتيجة المطلوبة ومستويات الإقناع المطلوبة. وفي الفصول القادمة، سنطبق معادلة الإقناع على عملية البيع، وعلى إعداد حملة إعلانية قوية، وكتابة نُسَخ وخطابات مُقنِعة، وعلى عملية التفاوض. خطوة بخطوة، سنهيِّئ قصصَنا وجمهورنا، ونعرض رسالتنا على نحو مؤثر على جمهورنا المختار بعنايةٍ، ونضيف أساليب الإقناع الواحد تلو الآخر من أجل التكسير المنهجي للرفض الفطري، وتعزيز الشعور بالقبول والرغبة، ولدفع القرار نحو النتيجة التي اخترناها في النهاية.

عليك أن تنتبه إلى أن معادلة الإقناع يمكن تطبيقها وجهًا لوجه، أو كتابةً، أو عبر شبكة الإنترنت، أو عبر التليفزيون أو الراديو، أو في أي مجال آخَر تُتاح لك فيه فرصةُ التأثير في شخصٍ آخَر.

على الرغم من أن التلاعُب يتَّسِم بأنه أقلُّ تعقيدًا إلى حد كبير، فإنه أمر سلبي وتأثيره سريع الزوال. ربما تبدو معادلة الإقناع معقدة للوهلة الأولى، لكنها في الواقع ليست كذلك؛ فإنها تصبح — بقليل من الممارسة — جزءًا من شخصيتك وطريقة تعامُلك، تمامًا مثل الأكل والتنفُّس، وستصبح مهارةً تجيد استخدامها دون أن تَعِي ذلك، وستصبح مُدرِكًا تمامًا لنتائجها. يمكن تطبيق معادلة الإقناع في كافة المجالات، علاوةً على أنها تتيح لك فرصةَ الإقناع بكفاءة لا يمكن تصوُّرها؛ إنها مهارةٌ ستميِّزك وتفيدك كثيرًا طوال ما بقي من حياتك.

ملخص الفصل

- تذكَّرِ المعادلة: التهيئة + العرض × التأثير = الإقناع.
- حدِّدْ بوضوحٍ الرسالةَ التي ستبعثها والنتيجة التي ترغب فيها.

- حدِّدْ جمهورك بوضوح قبل تقديم العرض.
- اعرضْ عناصر الإقناع بحسب الحاجة طوال عرض الرسالة من أجل تقوية التأثير.
- تدرَّبْ على معادَلة الإقناع حتى تصبح جزءًا من شخصيتك، وحتى تطبِّقها في كل موقف دون تفكير. إن هذه القدرة هي جوهر محترفي الإقناع.

أسئلة النجاح

- ما المواقف الحالية التي يمكن دعمها بتطبيق معادلة الإقناع؟
- من الجمهور الذي يمكن إضاعة وقتي معه ومَن الذين بإمكاني الحديث معهم بدلًا من ذلك؟
- عندما أُقيِّم فُرَصي الحالية، ما عناصر الإقناع التي يجب عليَّ أن أقوم بها ضمن عملية الإقناع الحالية؟
- مَن مِن الأشخاص الذين أعرفهم يطبِّق هذه العملية جيدًا؟ وكيف أجعله، أو أجعلها، يرشدني طوال عملية الإقناع؟
- بإعادة النظر في الصفقات التي خسرتها، ما الذي كان بإمكاني تغييره حتى أقنعهم بفعل ما أريده؟

الفصل الخامس عشر

تطبيق الإقناع في البيع

يعيش كل شخص على بيع شيءٍ ما.

روبرت لويس ستيفنسون

قد يبدو غريبًا للبعض أن يوجد فصل كامل منفصل عن البيع في كتاب عن الإقناع. إلا أن عملية الإقناع، كما رأيتَ، أكثر من مجرد عرض سمات وفوائد على أمل أن يقتنع شخصٌ ما بحجتك. إن البيع المقنع هو بالأحرى التشكيلُ الدقيق لبيئةٍ يستطيع فيها الشخصُ الذي يشتري منتجك اتخاذ قرار واحد فقط جيد ومنطقي.

أعرض هنا عمليةَ بيع مباشِرة للغاية يستطيع فعليًّا أيُّ شخص تذكُّرها وتطبيقها بنجاح. كذلك أشرح الكيفيةَ التي يمكنك بها جعل هذه العملية أكثر فاعليةً باستخدام كثيرٍ من الأساليب المختلفة التي تعلَّمتها حتى الآن. وأريدك أن تتذكَّر أنه أيًّا كان ما تقنع الشخص به، فإنك ستبيعه؛ فالحياة كلها بيع وشراء، ولا توجد استثناءات.

اكتشفتُ طوال سنوات من تعليم الناس عملية البيع وإدارة فرق المبيعات أن مشكلة البيع تتلخَّص في واحدة من الحالات التالية:

(١) أنك لا تحب البيع.
(٢) أنك لا تفهم عملية البيع.
(٣) أنك لا تحب البائعين وهم يعلمون ذلك.
(٤) أنك لا تبيع بالطريقة التي يريد عملاؤك المحتملون الشراءَ بها.

إن المقولة القديمة التي تقول إن الناس لا يحبون أن يُباع لهم صحيحة؛ فكل الناس يحبون الحصول على كافة المعلومات المطلوبة من أجل اتخاذ قرار جيد، أَلَا تتفق معي؟

وفي النهاية هذا هو جوهر عملية البيع؛ إعطاء الناس ما يكفي من المعلومات المثيرة للاهتمام لاتخاذ قرارٍ مستنيرٍ وواضحٍ تمامًا. وإغلاق الصفقة ما هو إلا مجرد توصيل عملية اتخاذ القرار هذه إلى نتيجة منطقية. لاحِظْ أني لم أقل في أيِّ موضعٍ أنْ تضغط عليهم أو تحاصرهم أو تتفاوض معهم أو تستخدم أيَّ شيء آخَر قد تكون علمتَ أو سمعتَ عن نجاحه في عملية البيع.

وإليك الحقيقة المُرَّة بشأن العمل التجاري؛ فإذا كنتَ تنوي امتلاك عملك الخاص أو تنمية عملك التجاري الحالي، فمن الأفضل أن تألَف عمليةَ البيع، وبسرعةٍ؛ لأن جميع الأعمال التجارية تمارس عمليةَ البيع على مستوًى ما. هذا لا يعني أن تستمتع بالخروج شخصيًّا للبحث عن صفقات وإتمامها بنفسك، وإنما من الأفضل أن تفهم مقتضيات الأمر، وكيفية قياس مدى نجاح عمليات البيع في عملك التجاري، كما عليك أن تحترم الذين يؤدُّون هذه الوظيفة التي تكرهها، هذا إذا قررتَ تعيين مندوبي مبيعات وإيكال هذه المهمة إليهم.

من الضروري أن تتعلَّم شيئًا عن البيع إذا أردتَ نجاح تسويقك؛ فلا بد أن تعرف ماهيةَ العملية لدفع الناس إلى إنفاق أموالهم التي حصلوا عليها بعناءٍ لديك؛ فهم سينفقون أموالهم على أية حال، والأمر يعود إليك في إدراك ما المطلوب لدفعهم إلى إنفاقه لديك.

إذا لم يكن لديك الوقتُ لممارسة هذه العملية بالكامل، أو إذا كنتَ منشغِلًا بإدارة العمل أو توصيل المنتج أو الخدمة، فأنت بحاجة إلى تعيين شخصٍ ما يستطيع البيع نيابةً عنك. وعندما تُعيِّن شخصًا ليتولَّى عمليةَ البيع نيابةً عنك، لا بد أن تختار شخصًا لديه سجلٌّ نجاحات مُوثَّق، ولديه خبرة كبيرة في المبيعات أو تدريب مُوثَّق في المبيعات، أو كلاهما، ويُفضَّل أن تكون لديه خبرة في مجال عملك، أو في منتجك على وجه الخصوص، يمكن تطبيقها على الفور على العملاء المتردِّدين على عملك. بعد ذلك عليك التأكُّد تمامًا من أن الأشخاص الذين اخترتَهم يفهمون جيدًا أسلوبَ الإقناع. وأفضل شيء يمكنك فعله أن تعطيهم هذا الكتابَ ليقرءوه في أول أسبوع لهم في العمل (والأرجح أن كبار مندوبي المبيعات قد قرءوه بالفعل)، وإذا لم يحصلوا على التدريب التقليدي في مجال المبيعات، فاجعَلْهم يشاركون في أحد البرامج حتى يمكنهم تعلُّم منهجية تقنية كاملة.

عندما نقدِّم تدريبًا على المبيعات، فإننا نُدرِّس عملية بيع كاملة تبدأ بجمع المعلومات وتنتهي بخدمة العميل بعد إتمام عملية البيع. وإليك الخبرَ المثير؛ إننا لا نُدرِّس هذه العملية حتى نهاية فترة التدريب، لكي يستطيع المتدربون تطبيقَ أساليب الإقناع في

كل خطوة. كما أننا نطالب بأن تكون أقسامُ التسويق جزءًا من التدريب عندما نقدِّم التدريبَ داخل الشركات. يسمح كثير جدًّا من الشركات بفصل جزئي — وعادةً يكون فصلًا كاملًا — بين المبيعات والتسويق، وهذا خطأ فادح؛ إذ إن لكلَيْهما دورًا فعَّالًا في إقناع العملاء.

بدلًا من أن أعرض عليك هنا الحلقة الدراسية عن التسويق كاملةً، أودُّ أن أعطيك درسًا قصيرًا عن الطريقة التي يشتري بها الناس، حتى تستطيع مخاطَبةَ العملاء بالطريقة التي يريدونها، كي تحثَّهم على التعامُل معك تجاريًّا. سأعرض عليك أيضًا أساليبَ إقناعٍ مختلفة تستطيع تطبيقها طوال العملية.

(١) ما الذي يريده عملاؤنا

توجد أشياءُ معينة يريدها عملاؤك:

- أن يدركوا أن لديهم حاجةً معينةً أو إقرارًا بهذه الحاجة.
- حلٌّ مناسب.
- إجاباتٌ عن أسئلتهم.
- معلوماتٌ تفصيلية من أجل التوصُّل إلى قرار صحيح.
- الاطمئنانُ إلى حصولهم على ما يحتاجون إليه واتخاذهم القرار الأمثل (قيمة).
- حصولُهم على الإذن منك لاتخاذ القرار الآن.

في الواقع، لا يوجد سرٌّ يتعلَّق بعملية البيع؛ فإذا استطعتَ توفير هذه الأشياء، فسوف تعقد صفقةَ بيع ناجحة في كل مرة. يريد الناس ببساطة الحصول على خدمة، وعندما تقدِّم لهم أشياءَ وثيقةَ الصلة باحتياجاتهم، وتجيب عن أسئلتهم وتُظهِر لهم قيمةً، فأنت لا تحدِّد فقط معاييرَ الشراء لديهم، وإنما تجعلها تتَّجِه لصالحك بشدة.

إن عملية البيع — في الواقع — بسيطة للغاية، وكلما زدتَها صعوبةً، طال وقتُ توصيلك للمعلومات السابقة الذكر لعملائك، وطالت دورةُ البيع. وقد لخَّصْتُ عمليةَ البيع المقنع في خمس نقاط تُسهِّل فهمها وتطبيقها، وهذه النقاط هي:

- تحديد العملاء المحتملين المناسبين.
- بدء سرد القصة.

- التعليم والإجابة عن الأسئلة والتشجيع.
- إرشاد هؤلاء العملاء نحو القرار الأمثل.
- إتاحة الفرصة لهم للشراء.

(١-١) تحديد العملاء المحتملين المناسبين

تظل الخطوة الأولى في البيع المقنع أن يكون ما تقدِّمه مناسبًا لاحتياج العميل؛ فعليك أولًا أن تحدد الأشخاص الذين لديهم حاجة معينة ويكونون مناسِبين لمنتجك أو خدمتك. إن أكبر خطأ أرى كلًّا من البائعين المبتدئين وذوي الخبرة يرتكبونه، هو إضاعتهم للوقت مع أي شخص يتحدَّث معهم. فإذا لم تستطع تحديد كَوْن العملاء المحتملين مناسبين لك أم لا، قبل بدء الحديث معهم، فعليك أن تتمكَّن من فعل هذا في أقل من ثلاث دقائق، وإلا فستهدر قدرًا هائلًا من وقتك الثمين.

إن من أقدم الحِيَل في ترسانة مدير المبيعات مساعَدة مندوبي المبيعات في معرفة قيمة وقتهم؛ فمعظم مندوبي المبيعات لن يأخذوا الوقتَ الكافي لفعل ذلك بأنفسهم، وإذا فعلوا، فإنهم عادةً ما لا يلتزمون بتطبيق الأمر بصفة يومية. من ناحية أخرى، هناك أفضل ٥ في المائة من ممثِّلي المبيعات يعيشون ويموتون على الرقم الذي يمثِّل قيمةَ وقتهم بصفة يومية؛ لأنهم يعرفون مقدار ما يريدون جمعه من المال وكم الوقت المتبقي لديهم ليجمعوه فيه. دَعْني أطرح عليك هذا السؤال لأرى ما إذا كنتُ أستطيع توصيلَ مدى أهمية هذه الفكرة. إذا كان أمامك ٣٠ يومًا للحصول على ١٠ آلاف دولار من أجل إنقاذ حياة شخصٍ تحبه، فهل كنتَ ستذهب إلى الصيد مع أصدقائك يومًا بعد الآخَر؟ بالطبع لا، بل ستركِّز على هدفك حتى تحقِّقه.

إنْ لم تَقُمْ قطُّ بهذا التدريب، فأنا أريدك أن تفعله الآن؛ فما عليك إلا أن تكتب مقدار المال الذي تريد جمعه في العام القادم. اقسمْ هذا المبلغَ على ٢٠٨٠، وهو عدد ساعات عملك في السنة، وسيكون الناتج هو قيمةَ كلِّ ساعة من ساعات عملك. اقسمْ هذا الرقم على فترات مقدارها ١٠ دقائق، وستعرف بالضبط مقدار المال الذي ترغب في استثماره مع كل شخص قبل المضي قُدمًا. لنفترض أنك تريد تحصيل ١٠٠ ألف دولار في السنة، وهو صافي الحد الأدنى لما يحصل عليه محترِفٌ عظيمٌ للإقناع. تبدو المعادلة على النحو التالي: ١٠٠ ألف دولار على ٢٠٨٠ = ٤٨,٠٧ دولارًا في الساعة، مقسومة على ٦ (فترات مدتها ١٠ دقائق) = ٨,٠١ دولارات.

فنظير كل ١٠ دقائق تقضيها في فعل أي شيء تنفق ٨,٠١ دولارات. ولكل نشاط تفعله ثمن، ولا يوجد أغلى من الوقت الذي تقضيه مع شخصٍ غير مناسب. وإليك السبب؛ يرجع هذا إلى أن كل ساعة تقضيها مع شخص غير مناسب، أو في أداء مهمة مهدرةٍ للوقت، عليك أن تطرحها من عدد الساعات المتبقية لك لتكسب المائة ألف دولار التي تريدها، أو عليك إضافة ساعات إضافية في مقابلها (العمل في الليل وعطلات نهاية الأسبوع والأعياد والإجازات) من أجل تعويض الساعات التي أهدرتَها. عندما تجري حساباتك وتكون أمينًا بشأن كَمِّ الوقت الذي أضعتَه، ستدرك قيمةَ الحديث فقط مع العملاء المحتملين المناسبين.

احرص على تحديد ما إذا كان العميل مناسبًا أم لا بسرعة وبكفاءة. فيما يلي الأسئلة التي عليك طرحها:

- هل توجد حاجة مُلِحَّة لدى هذا الشخص أستطيع تلبيتها؟
- هل هذا الشخص يعمل على مشروع متوسط المدى أستطيع المساعدة فيه؟
- هل يتمتع هذا الشخص بسلطة اتخاذ القرار، أو له بالفعل تأثيرٌ على المشروع والشخص المتمتِّع بسلطةِ اتخاذِ القرار؟
- هل سأتمكَّن من التواصُل مع صانع القرار النهائي في مرحلة ما قبل عملية اتخاذ القرار؟
- هل هذا الشخص، أو هذه الشركة، لديه القدرة المالية على التعامُل التجاري معي؟ (لا تحكم على الكتاب من عنوانه، لا بد أن تتأكَّد حقيقةً من هذا الأمر.)
- هل كل الظروف الفنية المطلوبة متوافرة ليستخدم هذا الإنسانُ مُنتَجِي أو خدمتي؟
- هل يتمتَّع هذا الشخص بالخبرة اللازمة لاستخدام مُنتَجِي أو خدمتي؟
- هل توجد أي شروط أخرى لا يمكن الوفاء بها، قد تجعل هذا الشخص غير مناسب حاليًّا؟

(١-٢) ابدأ في سرد قصتك

بمجرد تحديد كون العملاء المحتملين مناسبين أم لا، يحين وقت البدء في سرد قصتك. وقبل أن تبدأ في سرد قصتك تأكَّدْ من جعل جمهورك يدرك أنك قد سمعْتَه، وتأكَّدْ

من استعدادهم للاستماع إليك عندما تبدأ؛ فالجمهور المستعِد هو الجمهور المُعَدُّ مسبقًا للشراء.

ينبغي أن تكون قد استحضرتَ شخصيتك الإقناعية واستعددْتَ لسرد قصتك وجهًا لوجه أو عبر الهاتف، لكن إنْ لم يحدث هذا، فعليك إجراء التغييرات اللازمة من أجل إظهار شخصيتك المقنعة مكتملةَ النضج أمام عملائك المحتملين ليفحصوها. إذا كنتَ تتحدَّث عبر الهاتف، يجب أن يكون صوتك واضحًا ونقيًّا. وإليك نصيحةً أخرى من سوزان بيركلي، المدير التنفيذي لشركة ذا جريت فويس: لا تتنحنحْ وأنت تتحدَّث عبر الهاتف، يمكنك تناوُل رشفة ماء بدلًا من ذلك. فلا يريد أحد الاستماعَ إليك وأنت تتنحنح. أما إذا كنتَ تتحدَّث وجهًا لوجه، فتأكَّدْ من أن ملابسك تخلو من العيوب، وأن صوتك ووقفتك وأسلوب عرضك جميعها جاهزةٌ تمامًا.

ابدأ قصتك بتكرار المشكلات المهمة التي عرضها عميلك المحتمل. أظهِرْ له أنك قد سمعتَ ما قاله، ثم ابدأ في عرض قصتك. إذا أعددتَ قصتك جيدًا، فإنها ستضمُّ كثيرًا من العناصر المقنعة وفُرَص طرح المزيد من الأسئلة التوضيحية.

في أثناء عرض القصة، من المهم أن تطبِّق مبدأَ نقل السلطة. احرصْ على الاستعانة بدراسات حالة أو شهادات من أجل دعم ما تقوله. تأكَّدْ من ارتباط الشهادات ودراسات الحالة بالمشكلات التي يعاني منها عميلُك المحتمل.

(١-٣) التعليم والإجابة عن الأسئلة والتشجيع

في أثناء سرد قصتك، عليك إثارة الفضول بشدة. ادفعْ عملاءك المحتملين إلى طرح أسئلة تجعلهم يتعمَّقون أكثر في قصتك. وبينما تعلِّمهم قصتك شيئًا، فإنك من خلال الإجابة عن أسئلتهم المحددة، سترشدهم إلى السبب وراء كونك أنت، وحلولك على وجه التحديد، أفضلَ خيار لهم. إنك ستحقِّق قدرًا كبيرًا من المصداقية، وتعرض خبرتك عبر الاستخدام المناسب لنقل السلطة والمصداقية. لكن سيصبح لديهم مزيدٌ من الأسئلة.

أصبحتْ لديك الآن فرصةٌ لدفعهم نحو التعمُّق أكثر في الأمر؛ لأنك تعرف أنه كلما زاد الوقت الذي تجعلهم يقضونه معك، قلَّ الوقت الذي سيقضونه مع منافسيك. فمن خلال عملية التعليم والإجابة عن الأسئلة والتشجيع، تحثُّهم على منْحِك مزيدًا من المعلومات التي تستخدمها في عملية الإقناع وتحديد معاييرهم في الشراء. فكلما زاد ما

تعرِّفهم عليه، أصبحتَ معلمهم أو خبيرهم الخاص، وأدركوا أن بإمكانهم الاعتماد عليك. وكلما زاد اعتمادُهم عليك، قلَّ احتمال اعتمادهم على أي شخص آخَر.

تساعدك نوعية المعلومات على الفوز في هذا الجزء من عملية البيع أيضًا؛ فإن الإجابات المدروسة والمدعومة جيدًا والمناسبة للعملاء ستحوِّل الأمورَ لصالحك. تأكَّدْ من ترابُط إجاباتك مع الكيفية التي سيتمكَّن بها الحلُّ الذي تقدِّمه من حلِّ مشكلاتهم المحددة. شجِّعْهم على تحدِّي الحل الذي تقدِّمه أو التشكيك فيه، حتى تستطيع الوصول إلى أصل مخاوفهم الحقيقية في هذه المرحلة. استمِرَّ في تعليمهم والإجابة عن أسئلتهم وتشجيعهم حتى تصبح لديهم كافة المعلومات التي يحتاجون إليها أو التي طلبوها.

(١-٤) أرشِدْهم إلى اتخاذ أفضل قرار

يمكنك جَنْي المال في هذه المرحلة؛ ففي أثناء استمرارك في سرد قصتك، ابدأْ في جعل جمهورك يتَّخِذ قراراتٍ صغيرةً ويوافق على أشياء ذات تبعات بسيطة؛ فبهذه الطريقة أنت تُعِدُّهم لاتخاذ القرار النهائي.

وكلما زاد عدد القرارات المتعلِّقة بمسائل صغيرة، التي تجعل عملاءَك المحتملين يلتزمون بها في هذه المرحلة، أصبح من الأسهل عليهم اتخاذ قرار التعامل التجاري معك في النهاية. إذا كنتَ تبيع سيارات، فبإمكانك جعلهم يعترفون باللون الذي يحبونه، أو أنواع الكماليات التي يريدون أن توجد في السيارة. أما إذا كنتَ تبيع أجهزة إلكترونية، فسيمكنك جعلهم يتفقون على الأماكن التي يريدون إجراءَ اختبارِ هذه الأجهزة فيها، وتحديد نوعية المشاركين في هذه العملية. عندما تدفعهم فعليًّا إلى اتخاذ مثل هذه القرارات الصغيرة في أذهانهم، فأنت بذلك تنقلهم إلى مكان لا بد لهم أن يروك ويروا منتجك فيه، نظرًا لوجودك أمامهم وإجابتك عن أسئلتهم.

في هذه المرحلة، أيضًا تمهِّد الطريق لاتخاذ القرار النهائي إما بإتمام الشراء وإما باتخاذ الخطوات التالية: إذا أجبتَ عن كافة الأسئلة وأصبح العملاء المحتملون مستعِدِّين للشراء، فعليك الانتقال على الفور إلى الخطوة التالية؛ فتدعهم يشترون. توجد عمليات شراء كثيرة لا يمكن إتمامها في يوم واحد، لكن حتى تكون متحكِّمًا في عملية الإقناع، لا بد أن تظل متحكِّمًا فيما يحدث في المرحلة التالية. إذن، خلال هذه المرحلة عليك أن تحدِّد بوضوح ماهيةَ الخطوات التالية؛ فاجعلهم يتفقون معك على تواريخَ وأُطُرٍ زمنية للخطوات التالية. كذلك يمكنك أن تحدِّد بوضوح مَن سيكون مسئولًا عن ماذا في هذه

المرحلة، لتتأكَّد من بدء تطبيق أسلوب تحمُّل المسئولية. سيفعل الناس في معظم الأحيان ما يَعِدُون به عندما يعرفون أن شخصًا آخَر سيحاسبهم.

إنْ لم يتوصَّلوا إلى اتخاذ قرار الشراء بعدُ في هذه المرحلة، فمن الضروري أن تكون حريصًا على الوفاء بالمواعيد النهائية والالتزامات المتفق عليها؛ فسيحكم العملاء المحتملون عليك على أساس قدرتك على أداء العمل، وسيقدِّمون لك أيضًا عددًا من المعلومات تُظهِر لك طبيعتَهم كعملاء بمرور الوقت. لذا عليك الانتباه جيدًا؛ فهل يلتزمون بمواعيدهم النهائية؟ وهل لديهم القدرة على الوفاء بالتزاماتهم؟ هل يعتمدون على شخص آخَر، وإذا كان هذا يحدث فلماذا؟ إن كل معلومة تستطيع الحصول عليها في هذه المرحلة تكون مهمةً للغاية لنجاحك على المدى الطويل. أقول مرةً أخرى، إن متخصِّص الإقناع الذي يحصل على أكبر قدرٍ من المعلومات يتحكَّم في العملية ويفوز. استمِرَّ في إعادة إلزام العملاء المحتملين بحسب الحاجة وتحقيق الأهداف والوفاء بالمواعيد النهائية. وهذا وقت رائع للعطاء من أجل الأخذ؛ فقدِّمْ للشركة معلوماتٍ محددةً تكون لها فائدةٌ مباشِرة لهم، وقدِّمْ خدمات متى أمكن هذا وكان أخلاقيًّا، وافعل الأمر نفسه مع الهدايا الخاصة أو الأشياء المقدَّمة مجانًا التي بإمكانها رَبْط عملائك المحتملين بك. مرةً أخرى، عليك التأكُّد من أن جميعَ جهودك التي تبذلها في العطاء من أجل الأخذ أخلاقيةٌ وقانونيةٌ، وتسمح بها كلٌّ من شركتك وشركتهم.

استمِرَّ في هذه العملية حتى يحين وقت اتخاذ القرار. ربما تحتاج إلى توجيههم إلى هذا القرار في وقت مبكر قبل استعدادهم لاتخاذه، وتستطيع فعل هذا عن طريق استخدام التفرُّد والندرة. يمكنك استخدام الندرة من خلال إظهار كيفية تأثير عدم اتخاذهم لقرارٍ ما على إطارهم الزمني أو جدول التسليم. يمكنك أيضًا إظهار هذا عن طريق توضيح الأعمال المتأخرة المتراكمة، أو أي وضع آخَر للعميل قد يجعله في مكانة متأخِّرة على طريق إنجاز المهام. يُعتبَر الخوفُ من فقدانِ البضائع المتسلَّمة أو تأخُّرِها أحدَ الحوافز القوية في عملية الإقناع. أظهِرِ الحصريةَ من أجل إضافة طبقة إضافية من الرغبة. أَرِهم كيف سيصبحون جزءًا من مجموعة أو سيحصلون على حوافز خاصةٍ لا تُتاح إلا للعملاء الأوائل أو الذين يشترون في خلال فترة محددة من الوقت. أَرِهم كيف أن قرارهم سيمنحهم القدرةَ على الوصول إلى مجموعة خاصة من الناس، أو إلى أحداثٍ كانوا سيُمنَعون من حضورها في المعتاد.

(١-٥) اسمَحْ لهم بالشراء

تتمثَّل آخِر خطوة في هذه العملية في إتاحة فرصة الشراء للعملاء. لا أستطيع أن أخبرك عن عدد المرات التي شاهدتُ فيها مندوبي مبيعات يتحدَّثون حتى يفقدوا فرصةَ إتمام البيع؛ فهم يشعرون في هذه المرحلة بحاجةٍ إلى الاستمرار في الحديث، وإقناع الناس وطمأنتهم لدرجةٍ تجعلهم يتسبَّبون في الارتباك أو التردُّد؛ فعندما يكون عملاؤك المحتملون مستعِدِّين للشراء، عليك أن تبيع لهم.

في هذه المرحلة يكونون قد أقنعوا أنفسهم بأنهم يتخذون القرار الصائب تمامًا. اجعلهم ينهمكون في عملية آليات الشراء على الفور، وإذا كان هذا يعني كتابة عقدٍ، فافعل هذا على الفور واجعلهم يبدءون في تنفيذ مشروعٍ يجعلهم يتخذون أولى خطوات التنفيذ. وإذا كان الأمر يعني ببساطة أخذ المال، فعليك أن تدفعهم إلى الوصول إلى مرحلة إتمام البيع؛ فبمجرد أن تبدأ العملية، يكون من المقبول تمامًا أن تطرح أسعارًا عالية. فإذا كنت تبيع السلع بالتجزئة، فعليك أن تقدِّم منتجاتك ذات القيمة المضافة المرتفعة وهامش الربح العالي الآن. فإذا كنت تبيع سلعًا باهظة الثمن، فإن هذا هو وقت زيادة سعر الضمانات أو التأمين أو أي شيء آخر يمكِّنك من زيادة حجم معاملتك التجارية وربحيتها؛ فإن أنسب وقت تطلب فيه من الناس شراء شيءٍ آخر، هو عندما يكونون منهمكين في الشراء.

بمجرد أن تنجح في البيع لعملائك لأول مرة، تنقلهم إلى داخل دائرة تأثيرك المستمر؛ حيث ستتطور علاقتهم بك وولاؤهم لك وأنت تقدِّم لهم فرصًا عديدة للشراء منك في كثير من الأحيان.

عندما تبدأ في التفكير في البيع في سياقه المناسب، ستجد أنه في الواقع ممتع للغاية، وستدرك أن البيع فعليًّا هو الجزء من عملك التجاري الذي يعطي لعملائك أكثر وأفضل المعلومات التي يمكنهم الحصول عليها. فعملية البيع هي الوقت الذي يحصل فيه الناس على الخدمة، أما الباقي فهو محض عملية توصيل؛ فما تفعله بعد عملية البيع ما هو إلا امتداد لهذه التجربة الأولى التي تذكِّرهم دومًا بالقرار الرائع الذي اتخذوه. كذلك فإنه يذكِّرهم بمدى ما ستكون عليه عمليات الشراء المستقبلية من سهولة وبراعة؛ لن يضطروا إلى الانتباه بعد الآن إلى أي إعلان آخر؛ ذلك لأنهم لن يتلقَّوْا خدمةً أفضل من التي حصلوا عليها بالفعل معك.

تذكَّرْ أن عملية البيع ما هي إلا تجميع لأساليب البيع المناسبة بعضها مع بعض، من أجل دعم قصتك للوصول إلى نتيجة متوقَّعة. وهذه الخطوات الخمس هي أسهل طريقة أعرفها تضمن نجاحَ عملية البيع بإقناع.

ملخص الفصل

- تذكَّرِ الخطوات الخمس: حدِّدِ العملاء المحتملين المناسبين، وابدأ في سرد قصتك، وعلِّم عملاءك وأَجِبْ عن أسئلتهم وشجِّعْهم، وأرشِدْهم إلى القرار الأمثل لهم، واسمَحْ لهم بالشراء.
- اعرضْ أساليبَ الإقناع المناسبة طوال العملية.
- احرص على إثارة الفضول وخلق رغبة لديهم باستمرار طوال سرد قصتك.
- اسمحْ لعملائك بالشراء؛ فعندما يتخذون قرارهم، توقَّفْ عن الكلام وابدأ بالتسهيل.

أسئلة النجاح

- هل أحدِّد مدى ملاءمة الأشخاص الذين أبيع لهم اليومَ بالدرجة الكافية؟
- كَمْ من المال أهدر على عملاء محتملين غير مناسبين سنويًّا؟
- هل حفظتُ الخطوات الخمس لعملية البيع المقنع عن ظهر قلب؟

الفصل السادس عشر

الإعلانات المُقْنِعة

> لنقل إنك وضعتَ في شركتك الصغيرة مليون دولار، وفجأةً وجدتَ أن الإعلانات لا تُجدِي نفعًا والمبيعات في انخفاض. وكلُّ شيء في حياتك يعتمد على هذه الشركة؛ مستقبلك يعتمد عليها، ومستقبل أسرتك يعتمد عليها، وعائلات أشخاص آخَرين تعتمد عليها ... الآن، ماذا تريد مني؟ تجميل الحقيقة؟ أم تريد رؤية منحنى المبيعات اللعين وهو يتوقَّف عن الهبوط ويبدأ في الصعود؟
>
> روسر ريفز، الحقيقة في الإعلان

ستثير الفقرة التالية غضبَ كثيرين من الناس، وهذا ما يجب أن يحدث. يفترض بها أيضًا أن تجعلهم يفكِّرون وتساعدهم في كسب المزيد من المال. وإذا لم تحقِّق نتائج أخرى، فإنها ستجعلك تتخذ قرارًا واعيًا عندما تبتكر إعلانًا في المرة المقبلة.

قليلون جدًّا هم مَن يدركون ما الذي يجعل الإعلان مُقنِعًا في وقتنا الحالي، وقليلون جدًّا هم أصحاب الأعمال التجارية الذين يعرفون كيف يدركون ما إذا كان الإعلان مربحًا أم لا. إن معظم الذين يكتبون محتوى الإعلانات ويبتكرونها لا يملكون أدنى فكرة عن العوامل التي تجعل الإعلانات تنجح. أنا لا أتحدَّث عن الذين يعملون في الوكالات الكبيرة — على الرغم من أن كثيرًا منهم لا يعرفون أيضًا — إنما أتحدَّث في الأساس عن الذين يصنعون لك إعلاناتك؛ أتحدَّث عن ذلك الشخص الذي يعمل في الصحيفة أو المجلة التجارية حيث يُجمِّع إعلانك، أو مذيعة الهواء تلك في محطتك الإذاعية الخاصة التي تكتب الإعلانات عندما لا تكون على الهواء مباشَرةً، ثم تؤدِّيها بصوتها أيضًا. أتحدَّث أيضًا عن المديرين المحبطين الذين يعملون في وكالات الإعلانات الكبرى أو في المحطات

الصغيرة التي تُفتَح باشتراك؛ أقصد السيدة غير البارعة في التسويق التي كانت تعمل موظفةَ استقبال، لكنها بمرور الوقت ترقَّتْ حتى أصبحت مديرة قسم التسويق، والكاتب التقني الذي رقَّيْتَه أنت ليصبح كاتبَ إعلاناتك، لا لشيء سوى أنه … يستطيع الكتابة. هؤلاء هم الأشخاص الذين يصمِّمون الإعلانات التي نادرًا ما تنجح، وهذا خطؤك؛ فأنت الذي عيَّنْتَهم.

والآن بعدما جعلتك تستشيط غضبًا، دَعْني أخبرك أنه يوجد أمل؛ فلا يوجد لدى أحد من هؤلاء الأشخاص نوايا سيئة. في الواقع، العكس هو الصحيح؛ فهم يريدونك أن تكسب المال؛ لذا دَعْنا نُظهِر لهم طريقةَ تحقيق هذا. سأعرض عليك في هذا الفصل طريقة رائعة لتصميم إعلانات ناجحة. توجد خطوتان لصنع إعلانات مقنعة ومربحة:

(١) كيف تصنع إعلانات مربحة ومقنعة؟

(١) ابتكار إعلانات تجذب الانتباه وتعرض قصة مقنعة.
(٢) قياس كفاءة إعلاناتك.

بدلًا من إعطائِك درسًا كاملًا عن طريقة كتابة إعلان مثالي، أو إمدادِك بقائمة طويلة بكلمات تساعد على البيع أكثر من كلمات أخرى، سأفعل معك شيئًا أفضل؛ سأقدِّم لك مبادئَ كتابة الإعلانات التي يمكنك تعلُّمها على الإطلاق الأكثرَ فاعليةً واتباعًا، حتى تستطيع تطبيقها على الإعلانات التي تبتكرها اليومَ. سأُظهِر لك كيف تحصل على المعلومات التي لا بد أن تتوافر لديك حتى تجعل إعلاناتك فعَّالة. تنطبق هذه المبادئ على الإعلانات المطبوعة، وإعلانات الراديو والتليفزيون والإنترنت واللافتات ولوحات الإعلانات والإعلانات التي تصل عبر البريد المباشِر، وحتى على رسائلك الموجَّهة للعملاء عند انتظارهم على الهاتف. إذا تعامَلْتَ مع هذه المبادئ بجدية وطبَّقْتَها على إعلاناتك ونموذج التسويق لديك، فستتمكن من السيطرة على سوقك بشكل أسرع وأفضل، وبتكلفةٍ أقل من منافسيك.

قبل الاستفاضة في الأمر، أريد أن أتحدَّث إليك بتفصيل أكثر عن السبب وراء فشل فكرة الاستعانة بوكيلك الإعلاني أو فريقه لتصميم إعلاناتك. فكِّرْ في الكم الهائل من الإعلانات التي يكون هؤلاء الناس مسئولين عن تصميمها يوميًّا؛ إنهم مسئولون عن ابتكار مئات الإعلانات في السنة، وكثيرٌ من هذه الإعلانات لمنافسيك.

إليك الكيفية التي تسير بها الأمورُ عندما يحصل الوكيلُ الإعلاني على إعلانك: سيسألك الوكيلُ الإعلاني أو كاتبُ الإعلانات الموجود في المكتب عن نقاطٍ مهمة قليلة تريد توضيحها؛ عادةً ما تكون هذه النقاط حول مدى الجودة التي تقدِّمها، وحول خدمتك، وساعات عملك، والمكان المناسب لك، كذلك سيرغبون أن تضع سعرَ بيعٍ خاصًّا يساعد في تسيير الأعمال، ثم يشرعون في كتابة الإعلان.

ضَعْ نفسك مكانهم؛ تخيَّلْ أنك مُكلَّف بكتابة عشرات الإعلانات في اليوم لعدد كبير من الأعمال التجارية؛ بعضها من منافسيك، وبعضها يتطلَّب قدرًا كبيرًا من التفكير، وبعضها لا بد من التفكير فيه لكن هذا لن يحدث. ماذا سيحدث؟ بالتأكيد ستفكِّر بتمعُّن لبضع دقائق، ثم ستفكِّر في كل الإعلانات الأخرى التي كتبتَها، وتأخذ منها أفضل العبارات والأفكار والعروض وتضعها معًا في إعلان جديد ... أَلَا وهو إعلانك. هل هذا حقًّا ما تريده؟

من السهل توقُّع النتيجة المترتبة على هذا الأسلوب بالطبع، ولن تكون بطبيعة الحال مقنعةً على الإطلاق؛ فما سيحدث بدلًا من ذلك أن إعلانك سيبدو شكلًا وموضوعًا مثل إعلان منافسك، وهو ما سيتسبَّب في أمر من اثنين؛ إما سيضيع إعلانك بين باقي الرسائل التي يتنافس ضدها، وإما أنه سيدعم رسالة منافسك إذا كانت إعلاناته ذات تواتُر أعلى وأكثر اتساقًا من إعلاناتك.

الأمر نفسه ينطبق على فكرة تقليد إعلانات منافسيك، أو تواجُد إعلاناتك في كل الأماكن التي توجد إعلاناتهم فيها؛ لأن هذا لا بد أنه ما يحقِّق لهم النجاح. الحقيقة أنك إذا قلَّدْتَ إعلانات منافسك فإنك تساعده في تأكيد رسالته. إن أهم شيء يمكنك فعله في الإعلان هو العثور على رسالة خاصة بك والإقناع بها؛ عليك أن تقول شيئًا لا يمكن لغيرك أن يقوله. إن احتمالات معرفة منافسيك لأنسب ما يقدِّمونه في إعلاناتهم ضئيلة للغاية، وليس بالفكرة السديدة أن تقلِّدهم عندما يتعلَّق الأمر بالرسالة التي تعرضها. أما المشكلة الأخرى في التقليد فتتجسَّد في أنه إذا كانت إعلاناتُهم ناجحةً وأنت لا تملك نفس ميزانيتهم، أو تختلف أهدافُك عن أهدافهم، فستكون لذلك نتائج عكسية.

أريدك أن تجرِّب هذا التدريب سريعًا لترى ما أقصده، ولترى كَمْ من السهل أن تجعل إعلاناتك أفضل وأكثر جذبًا للاهتمام. انظر إلى إعلاناتك الحالية بمنظور مختلف، اليومَ فقط. انسَ معتقداتك بشأن الجوانب الجيدة أو السيئة في إعلاناتك الحالية مؤقتًا، وطبِّقْ هذه المبادئ عليها، وسترى كم ستصبح فعَّالةً. إذا وافقتَ على فكرة أن إعلاناتك

يمكن أن تتغير للأحسن، إذن فأنت في سبيلك إلى زيادة أعمالك التجارية، أما إذا لم تستطع أن تجعل إعلاناتك أفضل ممَّا هي عليه، فتهانينا؛ لقد وفَّرْتَ على نفسك إحدى خطوات العملية … أو هذا يعني أنك تقترب إلى حد خطير من فقدان قدر هائل من عملك التجاري.

إليك ما أريدك أن تفعله: أخرِجْ إعلاناتك المطبوعة، وإعلاناتك التليفزيونية، وإعلاناتك الموجودة على شبكة الإنترنت، وخطابات البريد المباشِر، وإعلانات دليل الهاتف، وإعلاناتك الإذاعية. رتِّبْها بحيث يمكنك العمل عليها لبضع دقائق فقط.

الآن أريدك أن تزيل كل إشارة إليك أو إلى شركتك وتضع مكانها اسم منافسك أو شعاره، وأسأل نفسك هذا السؤال: هل سيدرك أي شخص الفرق بيننا إذا غيَّرْنا الشعارات أو الأسماء؟ أسأل نفسك أيضًا: هل يستطيع منافسي أن يقول عن نفسه الأشياء ذاتها التي أقولها عن نفسي؟

هل اندهشتَ قليلًا من إجاباتك؟ إذا كان معظم الناس في أية فئة بإمكانهم قول أشياء متماثلة في جوهرها بدقة وإحكام، فإلى أي مدًى سيصعب على العميل المحتمل اتخاذ قرار الشراء؟ لماذا سيختارونك على منافسيك بناءً على المعلومات التي قدَّمْتَها لهم للتوِّ؟

هل فقدتَ الأمل؟ وكذا فَعَل عملاؤك المحتملون المهمون؛ فهم سيرضون بأول مَن يجيب على اتصالهم أو عن أسئلتهم أو الذي يقدِّم أقل سعر.

والآن، هل ترى لماذا تُعتبَر المنافسة شرسةً للغاية في فئتك، ولماذا قلَّلْتَ من شأن نفسك حتى أصبحتَ تتنافس على السعر؟ من ناحيةٍ أخرى، أيمكنك أيضًا أن ترى كَمْ من السهل أن تميِّز نفسك وتتنافس على القيمة بدلًا من السعر؟

قبل أن أخبرك بعناصر الإعلان الجيد، أريدك أن تضع في ذهنك نصيحةً من روسر ريفز، أحد أفضل المُعلِنين على مستوى الدولة على الإطلاق: «عليك أن تجعل المُنتَج مثيرًا للاهتمام، وليس فقط أن تجعل الإعلان مختلفًا. وهذا ما لا يدركه إلى الآن كثيرٌ جدًّا من مؤلِّفي الإعلانات في الولايات المتحدة في عصرنا الحالي» («الحقيقة في الدعاية»، كنوبف، ١٩٦١).

إن الكلمة المحورية في هذه المقولة هي «المُنتَج»؛ فالناس لا تريد أن تسمع كل تلك الأمور عنك، وعن مدى روعتك، ومدى روعة عملك التجاري، وكم هم محظوظون لتعامُلهم مع موظفيك الاستثنائيين؛ بل يريدون معرفة أن المنتج الذي لديك سيلبِّي

احتياجهم، وأنك ستستطيع مساعدتهم في التأكُّد من أنهم يملكون كل المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرار الشراء. إذا اقتنعوا في البداية بهذا، ثم جاءوا إلى متجرك وحصلوا على الخبرة التي يتوقَّعونها، فعندها فقط سيبدءون في تصديق قصصك عن الجودة والخدمة وتفوُّق موظفيك.

إن اكتشاف حقيقتك، أو كشف النقاب عنها، هما طريقتان مختلفتان لقول الشيء نفسه؛ فإذا أردتَ أن تعرف ما المختلف لديك، ما الذي يجعل الناس تريد الشراء منك (أو سيجعلهم يريدون الشراء منك)، فعليك أن تعمِّق بحثك وتكتشف هذا الشيء؛ عليك أن تطرح أسئلةً شديدة التفصيل عن عملك التجاري ومنتجاتك وعملائك وتاريخك ونفسك. بعدما تبحث في كل هذه الأشياء، ستتوصَّل إلى نقطة تميِّزك أو إلى عرض بيع مميز؛ الشيء الوحيد الذي يمكن بناءُ قصتك بأكملها حوله.

دَعْني أضرب لك مثالًا: أحدُ عملائي شركةٌ تُدعَى فيدوجير (www.fidogear.com)، وهي تصنِّع أطواق الكلاب والمعاطف والأحذية القصيرة الرقبة والألجمة والمقاود. ليست أشياء مميزة، أليس كذلك؟ ... أم تراها أشياء مميزة؟

ماذا لو قلتُ لك إن شركة فيدوجير أَسَّسَتْها جدة تبلغ من العمر ٧٠ عامًا تحب الكلاب، ولم تُرِدْ فقط أن تفعل شيئًا عقب تقاعُدها يشغل وقتها، وإنما أرادت مساعدة الكلاب أيضًا؟ ماذا لو قلتُ لك إن كل شيء يُباع وهو يحمل شعار فيدوجير مصنوعٌ يدويًّا، ويُصنَّع خصوصًا لكلبك بناءً على المقاسات التي ترسلها إليهم؟ والآن ماذا لو قلتُ لك إن أسعار منتجاتهم لا تختلف عن الأسعار التي تجدها في المتجر المحلي الكبير؟ هل نحقِّق هكذا أية نتيجة، لا سيما أننا نضيف المعلومةَ تلو الأخرى لنُظهِر لك لماذا عليك شراء منتجاتهم إذا كنتَ تقدِّر حيوانك الأليف؟ إن التفرُّد هو ما يجعلك شخصًا مميزًا ويجعل الناس تأتي إليك في عالَم مليء بالأشياء المتشابِهة.

فيما يلي بعض الأسئلة التي أريد طرحها عليك حتى أكتشِف الشيءَ المميَّز عندك:

- أخبرني بقصتك؛ كيف بدأتَ في هذا العمل التجاري؟ ولماذا اخترتَه على وجه الخصوص؟
- ما الذي يثير شغفك في هذا العمل؟
- ما الذي يحقِّقه لك هذا العمل على المستوى الشخصي؟
- لماذا اخترتَ هذه المنتجات التي توفِّرها على وجه الخصوص؟
- ما الذي سيُصدَم الناسُ من معرفته إذا عرفوه عن عملك؟

- ما الذي يحاول منافِسوك تقليدَك فيه؟
- ما الذي تفعله باستمرارٍ لعملائك ويفاجِئهم مفاجآتٍ سارةً؟
- لماذا تفعل هذا؟
- ما المشكلات التي تحلها لعملائك؟
- ما الذي يسبِّب الإحباط عادةً لعملائك المحتملين عندما يبحثون عن منتجك أو خدمتك؟
- كيف تضيف قيمةً لمنتجاتك أو خدماتك، لا توجد لدى منافسيك أو لا يستطيعون إضافتها؟
- كيف تعرف هذا؟
- متى كانت آخِر مرة درستَ فيها منافِسيك؟
- أخبرنا عن خلفيتك؛ لماذا أنت خبير في مجال عملك؟
- إذا لم تكن خبيرًا في عملك، فما الذي عليك فعله لتصبح خبيرًا؟
- إذا كنتَ تستطيع إخبارَ عميلك المحتمل بثلاثة أشياء فقط عن عملك، على أن يتخذ قرارَ الشراء بناءً على هذه الأشياء الثلاثة، فماذا ستكون هذه الأشياء؟ وكيف ستكون مختلفةً عن الأشياء التي يقولها منافِسوك عن أنفسهم؟
- لماذا على وجه التحديد سيتخذون قرارًا جيدًا بناءً على هذه المعايير الثلاثة؟
- ما الذي يجب أن يسمعه الناس في كل مرة قبل أن يشتروا منك؟
- ما هي أكثر ثلاثة أسئلة شائعة يطرحها الناس عليك قبل اتخاذهم قرارَ الشراء؟
- مَن هو أهم منافِس لك؟ ولماذا؟
- ما الذي تعرفه عن منتجك أو خدمتك وتأمل أن يفهمه الناس؟ وما سبب أهمية هذا الأمر؟

عندما تُجرِي عمليةَ استكشاف مفصلة للغاية مع نفسك وموظفيك، تحصل على مستوًى واحد من المعلومات. بعد ذلك تطبِّق الأمرَ نفسه مع مجموعة مختارة من العملاء، وتتشكَّل هذه المجموعة من الأشخاص الذين يشترون منك باستمرار ... عملائك المخلصين. بالإضافة إلى الأسئلة المحددة التي تحدَّثنا عنها للتوِّ، أريدك أن تطرح على عملائك الأسئلة التالية:

- أنت عميل مهم جدًّا لنا ونحن نريد جذب أشخاص آخَرين مثلك. ما الذي يجعلنا اختيارَك الأول لشراء «س» (ضَعِ اسمَ منتجك أو خدمتك هنا)؟

- ما الذي نفعله أفضل من أي شخصٍ آخَر في فئتنا؟
- ما سبب أهمية هذا الأمر بالنسبة إليك؟
- هل تتخيَّل أن تتعامل تجاريًّا مع أي مكان آخَر؟ إذا كانت إجابتك نعم، فأخبِرْني عن هذا المكان، وإنْ كانت لا، فأخبِرْني بالسبب.
- هل يمكنك أن تخبرني بالعملية التي مررتَ بها حتى تختار التعامُلَ معنا؟
- ما الذي نفعله باستمرار ويفاجئك؟
- ما الشيء المميز لديك ويجعلنا مناسبين للتعامُل معك؟
- ما الذي يمكننا فعله حتى نجعل تجربتك معنا أفضل وأكثر التجارب التي مررتَ بها في هذا الموقف رسوخًا في ذاكرتك؟

الآن قد أضفتَ طبقة أخرى من المعلومات المفيدة التي تستطيع من خلالها تصميمَ أكثر الإعلانات إقناعًا على الإطلاق، لكننا سنتخذ خطوة أخرى أعمق للتأكُّد من حصولنا على كل المعلومات التي نحتاج إليها. فسنذهب إلى عميل جيد توقَّف عن التعامُل معك أو الشراء منك، ونطرح عليه الأسئلة التالية:

- ما الذي جعلك تتركنا وتتجه إلى التعامُل مع غيرنا؟
- ما الذي كان بإمكاننا فعله حتى نخدمك على نحوٍ أفضل؟
- ما الذي تتفرَّد به ولم نستطع خدمته، ممَّا جعلك تتحوَّل إلى التعامل مع غيرنا؟
- هل يوجد أي شيء على الإطلاق بإمكانه دفعك إلى العودة لتصير عميلنا مجددًا؟
- هل يمكنك إطلاعي على العملية التي اخترتَ على أساسها مورِّدك الحالي؟
- هل ثمة أيُّ شيء فعلناه تتمنَّى أن يفعله موردك الجديد أيضًا؟
- كم استغرقتَ من الوقت لتتخذ قرارَ التحوُّل عنَّا إلى موردك الحالي؟
- هل ثمة شيءٌ ما لا يفعله موردك الجديد، وستصبح أكثر سعادةً إذا ما فعله؟
- ما الذي قد يجعلك تترك هذا المورِّد إلى شخص آخَر غيرنا؟

بإضافة هذه الطبقة الأخيرة من التعقيد والإجابات عن هذه الأسئلة، تكون قد حصلتَ على كمٍّ هائل من المعلومات تستطيع أن تخلق منه بعضَ الأفكار والمعلومات والقصص المذهلة والمؤثرة، التي ستصبح أساسًا لتميُّزك ولإعلاناتك؛ أعني ذلك النوع من الإعلانات الذي يجذب اهتمام الناس. علاوة على ذلك، ستعثر أيضًا على كثيرٍ من المعلومات التي تستطيع استخدامها في تحسين خدمتك.

(٢) صمِّمْ إعلاناتٍ تجذب الانتباه وتسرد قصة مقنعة

إذن ما هي مواصفات الإعلان الرائع؟ إن أهم شيء عليك أن تتذكَّره بشأن أي إعلان (أو أية رسالة مقنعة) أنك ببساطة تسرد قصةً أُلِّفَت حتى تجذب الانتباه بلطف، وتحثَّ الجمهور، وتقنعه، وتدفعه نحو اتخاذ إجراءٍ ما.

تتَّسِم كل الإعلانات الكبرى بأن لها عنوانًا أيًّا كانت وسيلة عرضها. إن هدف العنوان هو لفت الانتباه، والاستحواذ عليه، وإقناعك على الفور من الجملة أو الفكرة التالية. تجب صياغة عنوانٍ يجذب الاهتمام ويستحوذ عليه؛ فهدفُ العنوان الرائع هو كسْرُ الشعور العام بعدم الراحة، الذي يستولي علينا عندما نتعرَّض لإعلانات في التليفزيون أو الراديو أو في الصحف والمجلات؛ فالعنوان يجذب أسماعنا، ويحدِّثنا مباشَرةً عن الأشياء المهمة لنا، أو يلفت نظرنا ويجبرنا على قراءته، مما يدفعنا إلى قراءة الجملة التالية.

تركِّز الإعلانات المقنعة على العميل وليس المعلن. لكي تجذب انتباه العميل، عليك أن تجعله يعرف ما الذي سيستفيده منك، وإذا لم يستطع إعلانك أن يميِّزك على الفور عن منافسيك بنحوٍ يجعل العميل يتساءل لِمَ لا يأخذك في اعتباره، فإنه لن ينجح. تتحدث الإعلانات المميزة مباشَرةً إلى الشخص الذي تقنعه؛ فهي تخلق حوارًا وجهًا لوجه تسرد فيه قصة، وتجيب فيه عن الأسئلة، وتحثنا فيه على تعلُّم المزيد، أو اتخاذ إجراءٍ ما.

إن جميع الإعلانات المميزة تقريبًا تطرح سؤالًا يمثل أهميةً للعميل، ثم تجيب عنه. وتحتوي على أدلة موثَّقة على النجاح، واستحقاق الثقة، والخبرة وما إلى ذلك، ولا تعتمد على العبارات السطحية غير المدعومة مثل: «نحن أفضل من منافسينا». فإذا أردتَ أن يصدِّقك عملاؤك، فانقلْ إلى نفسك سلطةَ ومصداقيةَ شخصٍ يثقون به أو شخصٍ يشبههم، حتى يستطيعون وضع ثقتهم فيك كذلك.

تعطي الإعلانات الاستثنائية العملاء سببًا حقيقيًّا لتصديق أن ما تقوله صحيحٌ؛ فهي تستخدم شهادات وتصديقات أطرافٍ ثالثة من أجل تقديم البراهين بالنيابة عنهم. فلا أحدَ يريد أن يكون أولَ مَن يخوض التجربة، إنهم يريدون معرفةَ أن غيرهم خاضَ التجربةَ بالفعل وحصل على نتيجة رائعة، ولم تكن النتيجة محبطة.

تستعين الإعلانات الشديدة الإقناع بكلمات تسمح لنا بتكوين صورٍ حيويةٍ وجميلةٍ في أذهاننا تشملنا؛ فهي تتحدَّث على مستويات مختلفة، فتجعلنا نندمج معها شعوريًّا وبصريًّا وسمعيًّا ووجدانيًّا. إذا أردتَ فعلًا استحضار ذكريات موجودة لدى الناس، فاطلبْ منهم تذكُّر رائحةِ شيءٍ ما. فعندما أطلب منك التفكير في رائحة سيارة جديدة، ما

السيارة التي تفكر فيها؟ فإذا سألتك عن رائحة بيت جدتك، فسأكون واثقًا من أن هذا سيأخذك إلى هناك. وإذا قلتُ لك إن عدم تجفيفك للسجاجيد جيدًا بعد تنظيفها سيجعل رائحتها مثل رائحة حفاضات الأطفال المتسخة، فأنا متأكِّد أن الصورة التي ستَرِدُ إلى ذهنك ستكون مختلفةً تمامًا. لكنْ هل ترى كم من السهل أن تجذب حاسةٌ مثل حاسة الشم انتباهَك وتجعلك تعيش تجربةً؟

لا تضع الإعلانات الممتازة المعايير التي يُقيِّم المنافِسون على أساسها فحسب، بل ضَعْ معيارًا لا يمكن لأحد غيرك تحقيقه. تميِّزك الإعلانات المميزة عن منافسيك؛ فعندما تضع أسماءهم أو شعاراتهم مكان اسمك أو شعارك، وتقول إنهم لا يمكن أن يقولوا هذا الشيء عن أنفسهم، إذن فإن إعلانك له فرصة حقيقية في تحقيق النجاح.

من الضروري أن تستخدم إعلاناتُك كلماتٍ وصورًا وعباراتٍ تشرح الصورةَ كاملةً للعميل، وتعرض شيئًا يعلم أنه قد حدث، أو يخشى حدوثه له إذا لم يستخدم منتجك أو خدمتك. تتسم الإعلاناتُ المميزة بالوضوح والإيجاز والخلوِّ من المصطلحات المتخصِّصة أو الكلمات العصرية التي قد لا يفهمها كثيرون. كذلك لا بد أن يتوافر فيها عاملُ ربطٍ؛ وهو شيء يربط كلَّ هذه الأفكار معًا في تجانُس، ويجعلها كذلك مترابِطةً في ذهنك بحيث تعرف ما الذي تسمعه أو تراه، ومَن هذا الشخص. وهكذا يبدأ إنشاء العلامات التجارية على مدى فترةٍ طويلةٍ من الوقت.

إحدى السمات الأخرى التي تتَّسم بها الإعلانات المميزة؛ تركيزُها على شيء واحد يُشرَح مرارًا وتكرارًا عبر أية وسيلة إعلانية قد يتعرَّض لها العميل المحتمل، ولا يتغيَّر هذا الشيء حتى بَدْءِ حملةٍ إعلانية جديدة. يجب أن تتذكَّر دومًا أن هدف الإعلان هو بيع شيءٍ ما إلى شخصٍ واحدٍ في كل مرة.

أخيرًا تركِّز الإعلانات المميزة على فكرةٍ واحدةٍ أو بندِ عملٍ واحدٍ في كل إعلان؛ فإذا أردتَ أن تقول ١٠ أشياء، فعليك أن تعرضها في ١٠ إعلانات منفصلة. وتأكَّدْ من احتواء كل إعلان على دعوة للعمل تخبر فيها عملاءك المحتملين بما يفعلونه بعد ذلك.

من الضروري أن تقضي وقتًا في التركيز على كتابة إعلاناتك، وإعادة كتابتها، وإجراء الأبحاث عليها حتى تصل بها إلى درجة الإتقان. إلا أن كتابةَ الإعلانات وإعادةَ كتابتها ليستا كافيتين، فيجب أن تستطيع تحديد مدى فاعليتها في تكوين عملاء جددٍ وعائدٍ جديدٍ. وإذا كانت لا تحقِّق أيًّا من الأمرين، فعليك التخلُّص منها وإعادة المحاولة. فإذا لم يكن المؤشر يرتفع، فإن إعلاناتك لا تحقِّق نجاحًا.

أريد أن أقدِّم لك بعض النصائح الأخيرة لصنع إعلانات جيدة: تأكَّدْ من وجود إيقاع في إعلاناتك، مثل أغنية أو قصيدة، وأن بها نغمات، وهو شعور يحمِّسك ويجعلك تندمج معها ويشجِّعك على الاستمرار في مشاهدتها ومسايَرَتها؛ فقد وجدتُ في أحيانٍ كثيرةٍ عند كتابتي للإعلانات أنه من المفيد الاستماع إلى الموسيقى؛ إذ إنها تذكِّرني بالوتيرة والإيقاع. في وسائل الإعلام المرئية، تصنع الكلماتُ الإيقاعَ للصور المرئية، وتتناغَم الصورُ المرئية مع الرسالة لتحقِّق نتيجةً فعَّالة. وأنا أشجِّعك على فحْصِ كثيرٍ من الإعلانات لتبدأ في العثور على هذا الإيقاع، وتشعر به وترى كيف يمكنك دَمْجه عندما تصنع إعلاناتك الخاصة.

إنْ لم تكتب إعلانًا من قبلُ قطُّ، فإليك بعضَ الكتب التي ستساعدك في البدء في هذه العملية، وستساعدك أيضًا في تقييم الإعلانات التي يكتبها لك الآخَرون على نحوٍ أفضل:

كتاب ديفيد أوجيلفي «أوجيلفي عن الإعلان» (نيويورك: كراون، ١٩٨٣).
كتاب دينيس هيجنز «فن كتابة الإعلان» (نيويورك: ماكجرو هيل، ٢٠٠٣).
كتاب ديفيد موريل «دروس مستفادة من رحلة عمر مع الكتابة» (سينسيناتي، أوهايو: رايترز دايجست بوكس، ٢٠٠٣).

إليك هذا المفهوم الجيد لتضعه في ذهنك؛ يمكن تصميم إعلانات رائعة دون تكلفة باهظة، ولا تكون الإعلاناتُ الباهظةُ الثمن عادةً رائعةً. إذا لم تكن فنَّانًا محترفًا في الجرافيكس أو متخصِّصًا في صنع الإعلانات، فاستعِنْ بمساعَدةٍ من محترفين لتجعل إعلاناتك تبدو على أفضل نحوٍ ممكن شكلًا وموضوعًا؛ فليس من الضروري أن تصل بها إلى درجة الكمال، فإن أكثر جائزة قد تطمح أن تفوز بها إعلاناتُك هي جائزة بنجامين فرانكلين التي لا يكاد يتعدَّى حجمُها حجمَ محفظة نقودك.

إذا لم تحصل على الإجابات التي تحتاج إليها أو لم تحقِّق إعلاناتُك النجاحَ المطلوب، فاستثمر أموالك في تعيين شخصٍ ما يستطيع تصميم ذلك النوع من الإعلانات الذي يؤتي ثماره؛ فإنك ستستعيد بسهولة أي مبلغ أنفقتَه من المال في صنع الإعلان، من خلال الإعلانات ذات التأثير الأفضل التي تجذب مزيدًا من العملاء المنفقين للمال أكثر من أي وقتٍ مضى.

(٣) قياس كفاءة الإعلانات

إن أفضل قياس لمدى نجاح إعلاناتك هو كَمُّ الأعمال التجارية الزائدة هذا العام عن العام الماضي، إلا أن هناك معايير أخرى تستطيع استخدامها أيضًا وعليك استخدامها. فعند قياس الأموال، عليك قياسها كل يوم، وكل أسبوع، وكل شهر، وكل سنة. وعندما تستخدم هذه الطريقة في القياس، يمكنك توقُّع التوجُّهات ومعرفة متى تكون إعلاناتك مؤثرةً، ومتى لا يحقِّق شيءٌ ما النجاحَ المطلوب. كذلك تعطيك هذه الطريقةُ التقييمَ الذي يمكنك استخدامه في جعل إعلاناتك أكثر إقناعًا.

عددُ مَن يذهبون إلى متجرك أو يتصلون بشركتك يكون مؤشرًا جيدًا على مدى تجاوُب الناس مع رسالتك. يمثِّل تتبُّعُ عددِ المتعاملين معك كلَّ سنة طريقةً بسيطة للغاية لتحديد ما يحدث عندما تبدأ حملة إعلانية جديدة.

إن توثيق أي ارتفاع في مبيعات شيءٍ معينٍ أو خدمةٍ معينةٍ يُعلَن عنها؛ من الطرق الفعَّالة في تحديد فاعلية الإعلان. إذا كنتَ تنوي التركيز في الإعلانات على بيع منتج واحد أو خدمة واحدة، فإن عملية البيع يجب أن تكون كبيرةً للغاية بما يكفي لتظل الحملةُ مربحةً، أو عليك عَرْضَ مبيعاتٍ بتخفيضات إضافية تجعل عمليةَ البيع الإجمالية كبيرةً بما يكفي لتبرير الحملة.

إذا زدتَ من فاعلية تسويق منتجاتك عدة مرات، فإنك سترى النِّسَب المتقاربة تزيد زيادةً هائلة. يحدث هذا لعدة أسباب؛ يتذكَّر الناس رغبتهم في شراء منتجك أو خدمتك، وأخيرًا يتخذون الإجراء، أو ينتقل هؤلاء الأشخاص المتردِّدون إلى اتخاذ إجراءٍ لأنك قدَّمْتَ لهم معلوماتٍ جديدةً أو مثيرةً للاهتمام جعلَتْهم يتخذون هذا الإجراء.

قد يكون استخدامُ أرقامِ هواتف مجانية معينة أو أرقامِ هواتف عادية معينة من أجل تتبُّع أحد الإعلانات، أو صفحات هبوط معينة على موقعك الإلكتروني، أو فقرات عروض خاصة تُبَثُّ في المحطات المختلفة في وسائل الإعلام؛ أحدَ الأساليب الفعَّالة في مساعدتك في تحديد مدى تأثير إعلانك في وسيلةٍ إعلاميةٍ محددةٍ. من الصعب للغاية تنفيذ هذا الأمر في ظل وجود ميزانية صغيرة، لكنه ليس مستحيلًا؛ على سبيل المثال: تقدِّم سلسلةً من الإعلانات في الإذاعة، ثم تقيِّم ماذا يحدث على مدار فترة عَرْضها. بعد ذلك، انقلْ إعلاناتك إلى وسيلة إعلامية أخرى وكرِّر الاختبار. ثمة مشكلات جوهرية في الاختبار من هذا النوع؛ فقد تكون وسيلةٌ إعلامية فعَّالةً للغاية في استهداف مشترين فوريين، في حين يكون لوسيلةٍ أخرى تأثيرٌ أكبر على المشترين الذين يستغرقون فترةً

أطول من الوقت. بينما تتمثَّل مشكلةٌ أخرى في مدى جودة استهداف وسيلةٍ إعلاميةٍ مقارَنةً بوسيلةٍ أخرى. مع هذا، إذا كنتَ تختبر الاندفاع للشراء أو الشراء الفوري، فإن هذا قد يكون أسلوبًا فعَّالًا للقياس؛ أما إذا كنتَ ستستخدم منهجيةَ اختبار مثل هذه على المدى الطويل، فإنك بحاجة إلى اختبار إحدى الحملات على مدار ثلاثةِ أشهرٍ على الأقل، قبل الانتقال إلى وسيلة إعلامية أخرى وإجراء الاختبار عليها.

يُعتبَر طرْحُ الأسئلة أكثرَ أشكال التعقُّب الشائعة وأقلها دقةً لعدة أسباب؛ بدايةً، لا يتذكَّر معظم الناس أين سمعوا عنك لأول مرة، هذا إنْ حدث؛ وهذا يفسِّر السببَ وراء إيهام جميع الأشخاص الذين أخبروك بأنهم قد سمعوا عنك في التليفزيون، في حين أن منتجك لم يظهر على التليفزيون قطُّ. يحاول الناس أن يكونوا متعاوِنين؛ لذا فإنهم يخمِّنون. إذا كنتَ ستطرح أسئلةً، فعليك أن تسأل عن معلومات محدَّدة؛ اطرح أسئلةً من قبيل: ما المحطة التليفزيونية التي رأيتَني فيها؟ ما دليل الصفحات الصفراء الذي تستخدمه؟ وعلى أية محطة إذاعية استمعتَ إليَّ؟ يكون طرح الأسئلة إلى حدٍّ ما أكثر فاعليةً في حالة الطباعة؛ حيث تستطيع وضْعَ رمزٍ في الإعلان تستطيع سؤالَهم عنه ممَّا يشير إلى الإعلان الذي حقَّق الاستجابة.

إن أهم شيء يجب تذكُّره بشأن عملية التتبُّع هو أن تقوم بها؛ فعملية التتبُّع من أهم عناصر نموِّ عملك التجاري وتصميم إعلانات أكثر إقناعًا. فلا بديل للمعلومات الجيدة لمساعدتك في اتخاذ قرار أفضل. وإذا لم تكن تمارِس عمليةَ التتبُّع، فعليك البدء من الآن، وسيزيد ربْحُك على الفور نتيجةً لهذا.

لم نتعلَّم خلال هذا الفصل فقط كيف نجعل الإعلانات أكثر إقناعًا، وإنما أيضًا كيفية قياس مدى نجاحها. عندما تخصِّص وقتًا لمراجعة نتائج المجهود الذي تبذله، ستستطيع أن تجعل إعلاناتك أكثر إقناعًا، وتعطي قيمةً مالية للرسائل التي ترسلها.

ملخص الفصل

- الإعلانات المقنعة هي قصصٌ جيدةُ السرد ذات مغزًى أخلاقي يضمن اتخاذ الجمهور إجراءً معينًا.
- الإعلانات المقنعة تقدِّم شيئًا واحدًا في كل مرة؛ فهي لا تحاول حشدَ كثيرٍ من الأشياء في عرض واحد، بل تعرض نقطة محددة وتعمل على الإقناع بها.

- تستخدم الإعلانات المقنعة تقريبًا كل أساليب الإقناع التي تعلَّمتها على مدار الكتاب.

أسئلة النجاح

- ما الذي أستطيع أن أقوله بشكل حاسم عن عملي التجاري، ولا يستطيع أيٌّ من منافسيَّ قوله عن أعمالهم؟
- مَن هم جمهوري؟ وما القصة التي أريد سردها عليهم؟
- عند اطِّلاعي على إعلاناتي القديمة، ما الذي أراه فيها ويجب تغييره في الإعلانات المستقبلية حتى تصبح أكثر فاعليةً؟
- هل يعمل الأشخاص المناسبون على صياغة الرسائل التي أريد أن ترسلها شركتُنا؟

الفصل السابع عشر

التفاوُض المقنع

> في العمل التجاري، أنت لا تحصل على ما تستحقه، وإنما تحصل على ما تتفاوض عليه.
>
> شستر إل كاراس

يعتبر كثير من رجال الأعمال التفاوُضَ من أصعب المهام، وهو من أكثر المهام المُساء فهمُها التي يُطلَب منهم تأديتها. فمجرد التفكير في كلمة «تفاوُض» يثير الخوف في كثيرين من شيء واحد، أَلَا وهو احتمال الخسارة. عندما يُؤدَّى التفاوُضُ على نحوٍ مناسب يجب أَلَّا يوجد أيُّ طرف خاسر؛ فيجب أن يشعر الجميع أن احتياجاتهم قد لُبِّيت، أو أن الشيء الصحيح قد حدث. ومن واقع خبرتي فإن المفاوضات الوحيدة غير المُرْضِية هي التي يشعر فيها أحدُ الأطراف — سواء أكان معه حق في ذلك أم لا — أن الطرف الآخَر يستغِلُّه.

عندما يتفاوض الناس غالبًا ما يقعون ضحيةً لتحيُّزاتهم، وبدلًا من اتخاذ قرارات على أساس سليم، يبدءون في اتخاذ قرارات عاطفية غير منطقية. تكون هذه القرارات في كثير من الأحيان مبنيةً على معتقدات غير منطقية، أو حتى معتقدات خفية لا يؤمن كثيرون من الناس بوجودها لديهم.

توجد أداة رائعة على موقع www.implicit.harvard.edu تسمح لك باختبار تحيُّزاتك حول عددٍ من الأشياء، منها: العِرْق، والتوجُّه الجنسي، والوزن، والإعاقات، وأشياء كثيرة غيرها. من المثير جدًّا للاهتمام أن تعرف معتقداتك الشخصية الواعية وغير

الواعية بشأن بعض الأشياء؛ فعادةً ما تعيقنا تحيُّزاتُنا غير الواعية عن تحقيق ما نريد، لدرجة أننا لا نرى العقبات في طريقنا لتحقيق النجاح لأن هذه الأحكام مدفونةٌ بداخلنا.

حتى تصبح مفاوِضًا ناجحًا، عليك أن تكون متصالحًا مع نفسك، وكذلك يجب أن تكون لديك فكرةٌ واضحة عمَّا يجب أن تكون عليه النتيجة المناسبة والمقبولة؛ ففي كثير من الأحيان يبدأ الناس عمليةَ التفاوض ولديهم أهدافٌ غير واقعية ولا يمكن تحقيقها، وعندما يحدث هذا، لا يمكن لأيِّ قدرٍ من الإقناع أن يُفضِي إلى تفاوُضٍ ناجحٍ. في الواقع، سيحدث العكس تمامًا؛ فينشأ مزيدٌ من الصراع، وستصبح الأطراف أكثر انفعالًا. وفي النهاية، سيصبح كل شخص في وضْعٍ يفرض عليه الدفاعَ عن موقفه غير المنطقي، ولا يمكن لأحدٍ تحقيق الفوز.

إن وصف التفاوُض على أنه تحقيق الفائدة لجميع الأطراف هو الطريقة اللبقة لمناقشة النتائج التي يُفترَض أن يُسفِر عنها التفاوُض. لكنْ، على الناحية الأخرى، الواقع مختلف تمامًا؛ فلكل شخص يجلس على طاولة المفاوضات هدفٌ واحد في ذهنه، هو الحصول على أفضل صفقة ممكنة لنفسه. مع وضع هذا في الاعتبار، من المهم أن يدرك المُقنِع المتفوِّق أنه (أو أنها) لا يستطيع ربط أي مشاعر بنتيجةِ الأشخاص الآخَرين؛ فلا يَسَع المرء إلا التركيز على التوصُّل إلى نتيجةٍ تسمح للشخص الآخَر في نهايةِ جلسةِ التفاوُض بالشعور بأن هذه النتيجة هي تمامًا التي أرادها، أو على الأقل تكون مقبولةً بالنسبة إليه. لا يتحقَّق الفوز فعليًّا إلا عند تلبية احتياجات الطرفين، لكن في بعض الحالات، سيخرج أحد الأشخاص من جلسة التفاوُض شاعرًا بأنه الفائز، بينما ينتاب الطرف الآخَر شعورٌ بأنه لم يحصل على ما أراد. إن ما يجب أن يحدث عندما يشعر الطرف الآخَر بأنه لم يحصل على ما أراده، هو أن يفهم سببَ الوصول إلى هذه النتيجة ويتقبَّله. فإذا لم يحدث هذا، فإنه عادةً ما يلغي الاتفاق، ويجب أن تبدأ العملية مرةً أخرى أو تنتقل إلى مستوًى مختلف. عندما أفكِّر في التفاوُض، أرى أن روبرت إستابروك قد لخَّصَه عندما قال: «إن الشخص الذي تعلَّمَ المعارَضةَ دون إثارة مقْتِ الآخرين ضده، قد اكتشف أهمَّ سرٍّ يميِّز الشخصيةَ الدبلوماسية.»

فعليًّا تُطبَّق كل أساليب الإقناع التي تعلَّمْتَها من قبلُ في هذا الكتاب على هذا الموقف. إن الفكرة الرئيسية التي يجب أن تضعها في ذهنك عندما تأمل أن يعطيك شخصٌ ما أحدَ الامتيازات، هي أن تقول لنفسك: «ما الذي يجب عليَّ أن أقدِّمه في هذه الصفقة؟» إذا لم يكن لديك ما تقدِّمه، فإن هذا ليس تفاوُضًا على الإطلاق، وإنما مجرد عملية بيع،

وعليك أن تنتهج هذا الأسلوبَ. فالتفاوُض بحكم تعريفه يتطلَّب أخذًا وعطاءً؛ فيجب أن تعرف ما الشيء الذي يمكن أن تخسره، وما الذي لديك استعدادٌ للتخلِّي عنه حتى تستطيع حماية هذا الشيء. في كثير من الأحيان، تتطلَّب عملياتُ البيع في نهايتها من المُقنِعين المحترفين بعضَ التفاوُض، وكثيرًا ما تُجرَى هذه المفاوَضات على الشروط أو هامش الربح أو العمولة التي يحصل عليها مندوب المبيعات.

لكي تبدأ عمليةُ التفاوُض بإقناع، عليك الدخول في هذه العملية من مركز قوة وسلطة؛ يعني هذا أن تكون واسعَ الاطِّلاع؛ فيجب أن تعرف الحقائقَ المُلزِمة بشأن ما يمكن وما لا يمكن فعله، ويجب أن تعرف الأشياء التي بها قدرٌ من المرونة والأشياء التي لا يمكن تغييرها، كذلك يجب أن تعرف الأشياء التي يمكن مقايَضتُها، مثلًا: الضمانات الطويلة الأمد نظير الدفع مقدمًا. بمجرد أن تعرف حدودك، لا بد أن تُجرِي قليلًا من الأبحاث على حدود الشخص الجالس على الطرف الآخَر من طاولة المفاوَضات.

أحد الأشياء التي أقترِح أن تفعلها في وقت مبكر إذا كنتَ تعلم أن التفاوُضَ وشيكُ الحدوث؛ هو التحدُّث إلى موردين آخَرين أو أشخاصٍ تفاوَضُوا من قبلُ مع الشخص أو الشركة الأخرى. حاوِلْ معرفةَ أسلوبِ هذا الشخص، ودرجة مرونته، واعرف أنواعَ التنازلات التي قدَّمَها. عندما تفعل هذا تبدأ معرفة كيف يمكنك عرض قضيتك، وما الذي تتوقَّعه في المقابل. كلما ارتفعَتْ درجةُ استعدادك في هذه المرحلة، قَلَّ مقدارُ ما يمكن أن يحدث من تحايُل.

تُعتبَر الصراحة والأمانة مفتاحين مهمين في تكوين الألفة والثقة عند بدء عملية التفاوُض؛ فيجب أن تتأكَّد من تماشي شخصيتك ليس فقط مع الشخص الذي تعمل معه، وإنما مع الشخص الذي ستتفاوض معه أيضًا؛ فإذا كنتَ تعمل، على سبيل المثال، مع مدير إحدى الشركات العقارية حتى وقت التفاوُض، ثم تتحدَّث إلى محامي هذا المدير من أجل عملية التفاوض، فعليك إجراء بعض التغييرات على شخصيتك. تأكَّدْ من أن ملابسك على نفس مستوى ملابسه، وتأكَّدْ من استعدادك مسبقًا بقائمة من الأفكار والتوقعات التي لديك استعداد لمناقشتها.

لا ينبغي أن تُجرَى المفاوضات إلا بين شخصين لديهما سلطة الموافَقة على القرارات التي تُطرَح على طاولة المفاوَضات؛ فإذا لم تقابِل أحدَ صنَّاع القرار، فمن مصلحتك أن تنتظر حتى تستطيع مقابلة أحدهم؛ فإن عدم السماح لصانع القرار بالجلوس إلى طاولة التفاوُض للتوصُّل إلى اتفاقاتٍ، لَهُو من أساليب المماطلة.

عند البدء في التفاوُض اعرضْ دومًا أكثرَ نتيجة ترغب فيها أولًا؛ فعليك أن تسأل بشكل محدد عمَّا تريده. ففي كثيرٍ من الأحيان عند تحديد التوقعات في وقت مبكر سيتقبَّل الشخصُ الذي تُقنِعه هذا على أنه النتيجة التي يريد العمل للوصول إليها، وسيعمل نحو تحقيق هذا الهدف. إذا بدأتَ بدايةً متواضِعة، فسيكون من الصعب للغاية أن تفاوض على مستوًى أعلى فيما بعدُ في عملية التفاوُض، ولن تكون أمامك أي مساحة لعمل تنازُلات. إن العطاء من أجل الأخذ يمثِّل جزءًا من الإقناع بفاعلية في التفاوض؛ فإذا استطعتَ التنازُل أولًا، فإن هذا سيزيد كثيرًا من احتمال تنازُل الشخص الآخَر بدوره (بل يسهِّل ذلك أيضًا). وإذا كنتَ منتبهًا بشدة، تستطيع استخدام التنازُل من جانبك في حمل الطرف الآخَر على تقديم تنازُل أكبر ليُظهِر أنه في الحقيقةِ الشخصُ الأكثر كرمًا.

إذا رسَّخْتَ مكانتك كخبير كما ينبغي، يمكنك إحضار هذه المكانة معك إلى غرفة التفاوض في كثير من الأحيان؛ تكون لهذا أهمية خاصة عند تفاوُضك مع شخصٍ لم تقنعه من الأساس. وإذا كنتَ ستتفاوض مع شخص بخلاف الشخص الذي أقنعتَه، يكون من المستحب غالبًا أن يوجد الشخص الأول في الغرفة. وسبب ذلك بسيط للغاية؛ فقد أصبح هذا الشخص ملتزِمًا أمامك، وسيكون من الصعب عليه للغاية عدم الوفاء بهذا الالتزام. كذلك فإن له مصلحة كبيرة للغاية في نتيجة هذه المفاوضات، لأنه ملتزم عاطفيًّا بحصولك على ما اتفقتما عليه. كذلك يزيل هذا الكثيرَ من الخداع والزيف الذي قد يحاول المفاوضون المحترفون الآخَرون إدخالَه. فإذا كان ثمة اتفاقٌ على قضية معينة، فمن الممكن تسوية التساؤلات بشأن هذه القضية عن طريق سؤال الشخص الذي أبرَمَ هذا الاتفاق.

إن التفاوُض كذلك عبارة عن لعبة طرْحِ أسئلةٍ، على المرء أن يتحلَّى فيها بالصبر؛ وكلما زاد كَمُّ المعلومات التي يمكنك جمعها من الشخص الذي تتفاوَض معه عن غاياته الشخصية ومعتقداته الشخصية عن العملية، زاد احتمالُ توصُّلك لنتيجة مقبولة.

أَضِفْ — متى أمكن — الاستحسان والألفة من أجل التأثير على الشخص الذي تتفاوض معه. احمله على الحديث خارج الموضوع، عن أشياء بسيطة مثل الطقس؛ فالاتفاق خارج المفاوضات على أنه يوم لطيف أو يوم سيئ، يخلق بينكما شيئًا مشتركًا، مثل واقع مشترك تستطيع الانطلاق منه. يبدو الأمر بسيطًا للغاية، لكنْ تذكَّرِ الطريقةَ التي يستخدمها أعضاءُ الطوائف؛ فهم يبدءون بمعتقدٍ أساسي يوجد لدى معظم الناس،

وهو فكرة الخلاص والمخلِّص؛ أمر يمكنكم الاتفاق عليه معًا، وانطلاقًا من هذا المعتقد، ما عليهم ببساطة إلا البناء على هذه المعتقدات المشتركة بينكما.

ثمة سبع خطوات في عملية التفاوض عليك اتِّباعها حتى تبلغ أقصى قدرة على الإقناع:

(١) دَعِ الطرف الذي تتفاوض معه يعرض اقتراحه أولًا متى أمكن؛ فعادةً ستجده يقدِّم شروطًا أكثر إرضاءً من تلك التي كنتَ على استعدادٍ لقبولها؛ فينتهي التفاوض قبل أن يبدأ. إذا لم يحدث ذلك، فإن هذا يعطيك الفرصةَ لمعرفة موقفه قبل أن تكشف عن موقفك، فتصبح لديك فرصة لتعديل عرضه قبل طرحه.

(٢) اختبِرِ المزاعمَ لتعرف الجوانب القابلة للتفاوُض وتلك التي لا يمكن التفاوُض فيها. فإذا قال شخص: «إننا نفعل دومًا الأمر «س»»، فتحقَّقْ من الأمر. اسألهم عن وجود حالة لم يفعلوا هذا فيها أو لن يفعلوه فيها. حاوِلْ أن تعرف ما إذا كانت هذه قاعدة ملزمة لا يمكن تطويعها، أم أنها شيء يمكن تنفيذه على نحو مختلف؛ إذ إن الاعتراف بإمكانية أداء الشيء على نحوٍ مختلف يعني أنه ليس أمرًا مطلقًا.

(٣) بمجرد انتهائك من اختبار شيءٍ ما، دَعْه وشأنه قليلًا؛ فأجِّلِ الحديثَ فيه قليلًا وأخبِرِ الطرفَ الآخَر بأنك تريد الحديث في موضوعات أخرى أولًا، واحصل على موافَقة على أشياء ليست ذات أهمية كبيرة. توصَّلْ إلى موافقة على الأشياء التي تعرف أن باستطاعتك الحصول على موافَقة عليها أولًا؛ فكلما أمكنك جعل الأطراف الأخرى تعتاد على الموافَقة، زادت فرصتك في العثور على حلٍّ جيدٍ يناسب جميع الأطراف.

(٤) لا تستجِبْ للاستفزاز العاطفي؛ ففي كل عملية تفاوُضٍ تقريبًا سيوجد شخصٌ يتصرَّف على نحوٍ عدائي بغيض لتحقيق مراده. اعرفْ ببساطة الهدفَ من وراء هذه التصرُّفات وواصِلِ العملية. وإذا استمرَّ في الضغط عليك، فتحدَّثْ في الأمر وفي سلوكه مباشَرةً. إن الخبراء والمتخصِّصين ليسوا في حاجةٍ إلى الدفاع عن وجهات نظرهم، فعليك التحدُّث في سلوك الأفراد وكُنْ مستعِدًّا لمغادرة المكان إذا رفضوا الاستماع لصوت العقل. عليك أن تدرك أن في كل عملية تفاوُض يوجد احتمالُ عدمِ موافَقة أحد الأطراف وتركه للمكان. لا تخْشَ أن تكون أنت هذا الشخص في الظروف المناسبة، فقد يضعك هذا في موقفِ قوةٍ في وقت لاحق.

(٥) تحدَّثْ بصراحة على طاولة المفاوضات. قبل أن تستطيع التوصُّل إلى اتفاق بشأن ما ستفعله أو ما لن تفعله، يجب أن يتحدَّث كلُّ شخص بصراحة أمام الآخَرين؛ فهذا

من شأنه حلُّ أي مأزق. فإذا عرفت أنك لا تستطيع الوفاءَ بشروطي لأن هذا سيجعلك تفلس، فلن يكون من المنطقي أن أجعلك تبدأ في تنفيذ المشروع، وسيكون علينا التوصُّل ببساطة إلى طريقة أخرى.

(٦) اختمِ التفاوُضَ بإعادة ذِكْر ما سيفعله كلُّ طرف وتوثيق الخطوات التالية. بمجرد الانتهاء من هذا، تابِعِ العمل على تنفيذ الخطوات. تأكَّدْ من الاطمئنان إلى استيعاب كل شخصٍ لنتيجة المفاوضات.

(٧) أخيرًا، من أجل إتمام الاتفاق، استمِرَّ في الإقناع. يمكنك متى أمكن تناوُلُ العشاء مع الشخص أو الأشخاص الذين كنتَ تتفاوض معهم، أو إرسالُ هديةٍ ما إليهم. أولًا: عندما تبدأ في تطبيق فكرة العطاء من أجل الأخذ، فإنك بذلك تعطيهم شيئًا وتتوقَّع منهم في المقابل الحفاظَ على مستوى التزامهم. ثانيًا: يدعم هذا فكرةَ الشرَاكة بينكم ووجود ثقة واهتمام متبادَل بينكم. بالطبع لا يمكنك دومًا أن تفعل هذا، خاصةً عندما يكون التفاوُض نابِعًا من مجموعة من الظروف السلبية. لكن حتى في هذا الحالة يمكنك التعبير عن تقديرك للآخرين ببعض الطرق المعبِّرة، حتى إنْ تمثَّلَ هذا في التعبير عن أَسَفِك لوصول الأمور إلى هذا الحد، لكنك تحترمهم لحضورهم من أجل الاتفاق. هذا ليس وقتَ التفاخُر، وإنما وقتُ التأكُّد من رسوخ اتفاقك.

ضَعْ نصب عينيك على مدار عملية التفاوُض — مثل كل مواقف الإقناع — أن الشخص الأكثر مرونةً هو الأقدرُ على الإقناع. احرصْ على بناء مستوًى ما من الألفة وحافِظْ عليه. استمرَّ في التركيز على الصورة الشاملة، لكنْ مع الانتباه إلى التفاصيل الصغيرة. تذكَّرْ كلَّ ما تقدِّمه جيدًا، ولا تَأْتِ على ذِكْر الأشياء التي تقدِّمها إلا عند الحاجة؛ فإذا قدَّمْتَ كثيرًا من التنازُلات، فالْفِتِ الانتباه إليها ووضِّحْ أنك قدَّمْتَ تنازُلاتٍ كثيرةً والآن تريد شيئًا في المقابل.

عندما يصل التفاوُض إلى نهاية ناجحة، كُنْ سعيدًا. يمكن أن تكون المفاوضات ممتعةً للغاية، فهي تشبه لعبة الشطرنج؛ إذ يبذل كل اللاعبين قصارى جهدهم. وبمجرد انتهائها، استعرِضْ ما كان بإمكانك فعله لتصبح أكثر إقناعًا؛ لأنَّ هذه لن تكون آخِر مفاوضات تدخل فيها. وكلما زادت معرفتك، أصبحتَ أفضلَ في المرة المقبلة.

ملخص الفصل

- قد يوجد فائزون وخاسرون في عملية التفاوض، لكن يظل بإمكان الطرفين كليهما المضيُّ قدمًا.
- يجب تطبيق كل أساليب الإقناع التي تعلَّمْتَها على مدار الكتاب خلال عملية التفاوُض.
- عليك الاستمرار في الإقناع بعد انتهاء التفاوُض لتتأكَّد من رسوخ اتفاقك.
- إذا وصلتم إلى طريق مسدود أو فترة انفعال شديدة، فاسمحْ بوجود فترة للتهدئة، واترك فرصةً لسيادة الآراء غير الانفعالية، وخذْ بعضَ الوقت لتستجمع نفسك.

أسئلة النجاح

- هل يجب عليَّ الفوز في كل تفاوض أخوضه حتى أحقِّق أهدافي؟ إذا كان هذا صحيح، فهل يمكنني الاعتراف بما أحقِّقه من نجاح والسعادة به حتى إنْ لم أحقِّق النتيجةَ المثلى بالنسبة إليَّ؟
- هل يمكنني أن أظل متحكمًا في انفعالاتي طوال عملية التفاوض، حتى إن لم يكن الطرفُ الآخَر هكذا؟
- هل أملك الشجاعةَ لترك طاولة المفاوضات إذا أدركتُ عدمَ إمكانية تلبية احتياجاتي؟
- هل أحرص دائمًا على التفاوُض مع صانع القرار أو في وجوده؟

الفصل الثامن عشر

إقناع الجماهير عبر القنوات الإلكترونية

> عندما توليت منصب الرئاسة، لم يكن قد سمع عمَّا يُعرَف باسم الشبكة العنكبوتية العالمية إلا علماءُ فيزياء الطاقة العالية ... والآن، حتى قطتي لها صفحة على الإنترنت.
>
> الرئيس بيل كلينتون

إذا أردتَ الإقناع بفاعلية، فعليك تعلُّم الإقناع إلكترونيًّا. وأنا لا أتحدَّث — في هذا السياق — عن وسائل البث الإعلامي الإلكترونية مثل الإذاعة والتليفزيون، وإنما أتحدَّث عن كيفية الإقناع باستخدام تقنيات الإنترنت.

في حين أن كثيرين يتحدَّثون عن كيفية استخدام الإنترنت، فإن قليلين هم مَن يستكشفون كيفيةَ توظيف الإنترنت في الإقناع. لحسن الحظ، ينطبق هنا كثير من قواعد وسائل الإعلام التقليدية نفسها، إلا أن هناك بعض الاختلافات الكبيرة والملحوظة التي يجب أن تعيها.

أريد أن أقول شيئًا واحدًا قاطعًا: إن استخدام الإنترنت في إقناع جمهورك — سواء أكان هذا الجمهور شخصًا واحدًا أم مليون شخصٍ — أصبح إجباريًّا في عصرنا الحالي؛ فقد أصبح الإنترنت قوة أساسية في جميع مجالات حياتنا، وهو يمدنا بوسيلة شبه فورية للوصول إلى معلومات كان العثورُ عليها في الماضي قد يستغرق منَّا أيامًا أو حتى أسابيع.

إن خاصية الوصول هذه تحتِّم عليك أن تكون قادرًا على الإقناع، عبر المنفذ الذي يلجأ إليه الناس من أجل التأكُّد من صحة المعلومات التي قدَّمْتَها لهم، أو العثور عليك في المقام الأول.

هناك عديدٌ من التقنيات التي يستخدمها أفضلُ المُقنِعين في مواقعهم الإلكترونية لتوصيل رسائلهم. تتمثَّل التقنيةُ الأولى في الموقع الإلكتروني نفسه؛ فيجب أن يعرض موقعك الإلكتروني صورةً تتوافق مع شخصيتك وصورة شركتك. لا أستطيع أن أخبرك عن عدد الأشخاص الرائعين الذين التقيتُ بهم، والذين كانوا يتمتعون بمظهرٍ وأسلوب رائعين في الحديث، ولديهم رسالة مؤثرة، ثم عندما أذهب إلى موقعهم الإلكتروني من أجل العثور على مزيدٍ من المعلومات التفصيلية، أجده كما لو أن مَن صمَّمَه ليس إلا هاوٍ يفتقر إلى أي قدرة على تصميم الجرافيكس أو الكتابة أو الإقناع، وفجأةً يصبح ردُّ فعلي تجاه الشخص متعارِضًا مع رد فعلي تجاه موقعه الإلكتروني؛ ومن ثَمَّ ينبغي لي أن أتساءل على الفور عمَّا إذا كان هذا الشخص ناجحًا ومطَّلِعًا بالقدر الذي بدا عليه للوهلة الأولى. فالناس — في الواقع — يحكمون عليك من موقعك الإلكتروني.

أنا لستُ مصمِّمًا للمواقع الإلكترونية، ولستُ فنان جرافيكس، لكني أعرف بعض الأشياء عمَّا يمكنه أن يجعل موقعَك الإلكتروني مقنعًا. أولًا: يجب أن يكون تحميل الموقع سريعًا ويسهل التنقُّل فيه؛ فينبغي أن أتمكَّن من العثور على أية معلومة أريدها في الموقع بعد نقرتين أو ثلاث. ثانيًا: يجب أن يكون تصميمُ الجرافيكس في الموقع مُبهِجًا؛ فيتعيَّن أن يُنسَّق بطريقة تساعد على القراءة، وهذا يعني عدم وجود أضواء وامضةٍ، أو خطوط غريبة، أو تصميمات غير سلسة. ثالثًا: يجب أن يحتوي الموقع على معلومات تكفي للرد على أسئلتي، وتمدني بطريقةٍ للتواصُل معك بسهولة إذا كان لديَّ مزيد من الأسئلة. كما يتعيَّن أيضًا أن يحتوي على رسالة إخبارية، أو غيرها من وسائل الاتصال المنتظمة منك، حتى أستطيع الاستماع إليك وتكوين علاقة معك. يجب أن يُعَدَّ هذا باستخدام برنامج للرد الآلي حتى يستطيع أي شخص التسجيلَ على الفور واستقبال المعلومات منك. كذلك من المفيد لك إعداد قائمةٍ بالذين يستمتعون بعملك، وهم الأشخاص الذين يصبحون مرشحين مثاليين للإقناع. عادةً يجب عرْضُ رقم هاتفك بوضوح في كل صفحة من الموقع. رابعًا: سيضم الموقع التسجيلات الصوتية والمرئية في كل المجالات المهمة. إن الميزة الكبرى للإنترنت هي أنه يسمح للناس بالتواصُل كما يريدون بالطريقة التي يريدونها؛ فيمكنهم القراءة أو الاستماع أو المشاهدة في الوقت الذي يناسبهم وفقًا لأذواقهم الشخصية.

تُعَدُّ الملفات الصوتية وملفات الفيديو أهمَّ سلاحَيْن في حملتك للإقناع على الإنترنت. خلال عملية البحث التي أجريتُها من أجل هذا الكتاب، أُتِيحت لي فرصة زيارة مع أرماند مورين — مؤسس موقع «ذا بيج سيمينار» — وهي أفضل حلقة دراسية إلكترونية

للإقناع في البلاد في عصرنا الحالي، كما أنه شريك مؤسس مع أليكس ماندوسيان وريك راداتز في موقع «أوديو جينيريتور» وموقع «إنستَنت فيديو جينيريتور». أخبرني أرماند كيف أن مجرد إضافة الصوت إلى موقعه في أحد المجالات المهمة حسَّنَ الاستجابة الإقناعية بأكثر من ٣٠٠ في المائة. وبحسب رأي أرماند، عندما تخبر الناسَ بما يجب عليهم فعله على وجه التحديد عبر تسجيل صوتي عند زيارتهم لموقعك، فإن هذا يزيد كثيرًا من فاعلية هذا الموقع؛ ففي مثال زيادة الاستجابة الإقناعية بنحو ٣٠٠ في المائة، كان لدى أرماند ملف صوتي صغير الحجم يعمل تلقائيًّا عندما ينقر أي شخص على الموقع. يقول الملف: «قبل أن تبدأ في تصفُّح الموقع، اكتبِ اسمك في المربع الموجود على يمينك وعنوان بريدك الإلكتروني الأساسي، حتى نستطيع أن نرسل إليك تقريرًا مهمًّا عن «س».» هذا يُظهِر مدى رغبة الناس في معرفة ما عليهم فعله، لكنهم لا يريدون قضاء وقتٍ طويل للتوصُّل إلى ذلك.

يجب أيضًا أن توجد عناوين لصفاتِ الويب مثل غيرها من الإعلانات الأخرى، ويجب أن يعبِّر العنوان عن المعلوماتِ التي يمكن للمتلقِّي توقُّع العثور عليها تحته، وسببِ أهمية هذه المعلومات بالنسبة إليه؛ أو يجب أن تطرح عليه سؤالًا مثيرًا للاهتمام للغاية سيجبره على التعمُّق في البحث عن إجابة. اجعل موقعك الإلكتروني ممتعًا وزاخرًا بالمعلومات؛ فالناس يعتبرون الويب أداةً معرفيةً في المقام الأول، وأداةً تجاريةً في المقام الثاني، وإذا أدَّى موقعك مهمةَ توفير المعلومات والإقناع كما ينبغي، فإنه يكون ناجحًا.

من الأشياء الوثيقة الصلة بالمواقع الإلكترونية المُدوَّناتُ. والمُدوَّنات هي سجلَّات على شبكة الإنترنت يستطيع المُستخدِم تحريرَها بسهولة بالغة؛ فأيُّ شخص يجيد استخدامَ برنامج معالج الكلمات يستطيع كتابة مدونة. وأفضل تصوير للمدونة هو تشبيهها بصحيفة المذكرات اليومية؛ فالمدونة هي صحيفة يومية أو أسبوعية تعرض فيها أحدثَ خواطرك وأفكارك في موضوع محدد.

عندما تقرأ هذا الكتاب ستكون قد سمعتَ على الأرجح عن المدونات، حتى إن لم تكن قد قرأتَ واحدةً بالفعل، بسبب كل ما حَظَتْ به من اهتمام خلال الانتخابات الرئاسية عام ٢٠٠٤ والحرب على العراق. ترجع قوة تأثير المدونات لعدة أسباب، أهمها حقيقة أنها تحتلُّ أحدَ مراكز الصدارة في معظم محركات البحث الكبرى مقارَنةً بكثيرٍ من صفحات الويب، بسبب ملاءمتها لكلمات البحث الأساسية وحداثة محتواها. وأنا لديَّ مدونة خاصة استخدمها في تقديم المشورات (يمكنك قراءتها على www.boldapproach.com،

فما عليك إلا الذهاب إلى هذا الموقع والنقر على الشعار) التي وضعَتْني في ترتيب أعلى بكثير من أكبر منافسين لي عند البحث على الإنترنت عن كلمات أساسية مثل الإعلان والتسويق. ودون هذه الخاصية، ربما تحتَّمَ عليَّ دفْعُ مبلغ يتراوح ما بين ٥ و١٠ دولارات في النقرة الواحدة في محركات البحث التي تقتضي دفع أموالٍ مقابل كل نقرة للوصول إلى موقعك، مثل جوجل، من أجل الحصول على مثل هذا الترتيب.

ترجع قوة تأثير المدونات أيضًا إلى أنها توفر لك منفذًا للتعبير عن أفكارك، ومكانًا يستطيع الناس فيه قراءتها والتعليق عليها. ونظرًا لأن المدونات بدأت تُرَى على أنها منفذٌ إعلاميٌّ عمليٌّ، تزايَدَ بحثُ وسائل الإعلام في المدونات عن معلومات وخبراء يمكنها استضافتهم للحديث حول شتى الموضوعات المثارة في العالَم. وباستخدام تقنية آر إس إس، أو صيغة التوزيع المبسط، يستطيع الناس الاشتراك في مدونتك، فيَصِل كلُّ ما تنشره إلى سطح مكتب حواسيبهم مباشَرةً أولًا بأول (أو على مدار أي فترات زمنية يحدِّدونها)، بحيث يطَّلعون على أحدث خواطرك بمجرد نشرك إياها. ثمة وظيفتان لكلٍّ من هذه التقنيات الإلكترونية، أَلَا وهما: تكوين مجموعةٍ متابعين يحبونك، وإمكانيةٌ حصريةٌ للوصول إليك بطريقةٍ ما.

(١) كيف تقنع الجماهير بمكالمة هاتف؟

تعتبر الاجتماعات عن بُعْد، أو التدريب عن بُعْد، أبسط وسيلة لإقناع مجموعة من الأفراد «بشخصهم» دون الحاجة إلى السفر لرؤيتهم. تختلف الندوات عن بُعْد عن المؤتمرات الهاتفية التقليدية، من حيث إنها تمتلئ بأناس ينجذبون إليك من خلال كتابك، أو رسالتك الإخبارية، أو موقعك الإلكتروني، أو مدونتك، أو أية وسيلة إعلامية أخرى؛ فتكون لديهم رغبة في الاستماع إلى ما تريد أن تقوله، فهم أتباعك ويريدون الوصول إليك.

إن أليكس ماندوسيان هو الخبير الأول في الاجتماعات عن بُعْد، ويحصل على دخل من سبعة أرقام في كل سنة من خلال هذه الاجتماعات. بالإضافة إلى ذلك، ابتكَرَ أداة إقناع فريدة تُسمَّى «آسك داتابيز». وقد تحدَّثتُ مع أليكس وقد أخبرني تكرُّمًا عن أهم الموضوعات المتعلقة بإقناع الناس عبر الهاتف أو الاجتماعات عن بُعْد. لا عجبَ أن أليكس يستخدم كثيرًا من التقنيات التي تعلَّمْتَها أنت في فصول أساليب الإقناع في هذا الكتاب، لكن مع بعض التغييرات الفريدة.

يقول أليكس إنك كي تستطيع التواصُلَ عبر الاجتماعات عن بُعْد بفاعلية، وإقناعَ الناس باتخاذ إجراءٍ ما، عليك التحدث بالصور؛ فعليك إشراك الناس في الحدث حتى يظلوا مهتمين. قد يبدو الحفاظ على اهتمام الناس لمدة من ٦٠ إلى ٩٠ دقيقة عبر الهاتف أمرًا صعبًا؛ لأنهم لا يستطيعون رؤيتك وأنت لا تستطيع أن تراهم؛ لذا يكون من السهل عليهم تأدية عدة مهام أخرى، أو يتشتت انتباههم. يستخدم أليكس فكرةً قديمةً مع تغيير بسيط؛ فهو يعطي المشاركين أوراقًا يملئونها في أثناء إلقائه للمحاضرة؛ فيقول أليكس: «أريد أن أحظى بانتباهك الكامل، فإذا جعلتُك تكتب وتسجِّل ملحوظات، فإنك ستضطر إلى التركيز معي. وكلما استطعتُ زيادةَ مشاركتك الفعَّالة، زاد احتمالُ اتخاذك للإجراء الذي أريد منك اتخاذه.»

يساعد استخدام الاستعارات والأفعال المبنية للمعلوم في جذب انتباه الجمهور عبر الهاتف أو وجهًا لوجه؛ لذا احرص على استخدام كلمات تصويرية وكلمات تعبِّر عن الحركة في وصف ما تريد من جمهورك أن يفعله؛ فكلما استطعتَ إدخالهم في الصورة، زاد احتمال اقتناعهم في النهاية.

احرص على بدء مكالمتك بعنصرِ جذبٍ شديد يجذب انتباه الناس على الفور. في معظم الاجتماعات الهاتفية التي تستغرق ٦٠ دقيقة، يكون أكبر عدد من المستمعين حاضرًا خلال العشرين دقيقة الأولى من المكالمة؛ فإذا كنتَ تبيع شيئًا وأردتَ منهم شراءَه في نهاية المكالمة، فعليك عرض أول دعوة لاتخاذ إجراء في نهاية أول عشرين دقيقة من المكالمة. هل تبدو هذه الطريقة مألوفة بعض الشيء؟ سيكون الأمر مألوفًا لك إذا كان قد سبق لك أن شاهدتَ إعلانًا تليفزيونيًّا تجاريًّا؛ ففي الثلث الأول من هذا الإعلان تظهر دعوة لاتخاذ إجراء الشراء. عليك بعد ذلك أن تخصِّص ٢٠ دقيقة أخرى كاملة للمحتوى، وأَتِحْ وقتًا قصيرًا للأسئلة، واقضِ الدقائق العشر الأخيرة من المكالمة في عرض أسبابك المقنعة لاتخاذ إجراء والشراء توًّا.

إذا كنتَ تعتمد على عقد المؤتمرات عن بُعْد من أجل تعليم الجمهور كجزءٍ من عملية بيع مستمرة، ينبغي لك أن تظل مركِّزًا على المحتوى طوال مدة المكالمة. بالنسبة إليَّ، أفضِّلُ إتاحةَ فرصةٍ لطرح الأسئلة بعد ٢٠ دقيقة من بدء المكالمة، ثم مرةً أخرى بعد مرور نحو ٤٠ دقيقة من المكالمة. تُعتَبر الأسئلةُ أداةً بالغة التأثير؛ ذلك أنه إذا طرح أحدهم سؤالًا، فإن كثيرين سيتساءلون عن الإجابة، ومن ثَمَّ تُتاح لك فرصة خدمة المجموعة بأكملها بإجابتك.

يجب أن تسجِّل كلَّ ندوة تُلقِيها عن بُعْد. بمجرد تسجيل هذه الاجتماعات، تستطيع إضافتها إلى مكتبة معلوماتك الموجودة على موقعك الإلكتروني. تستطيع أيضًا تحويلها إلى كتب سمعية أو تقارير خاصة تقدِّمها كهدايا لَمَن تريد التأثير فيهم. إذا قدَّمْتَ ندواتك في صورة هدايا، فتأكَّدْ من أنها محدَّدة بقيمة نقدية. تبلغ تكلفة معظم الكتب السمعية المتعلقة بالأعمال التجارية في عصرنا الحالي على الأقل ٢٤٫٩٥ دولارًا، فيجب أن ينطبق هذا على كتبك أيضًا. تذكَّرْ أن الناس ستظل تنظر إلى شبكة الإنترنت على أنها مصدرٌ للمعلومات، وكلما زاد كَمُّ المعلومات التي تستطيع إمدادَ عملائك المحتملين به، زاد احتمال نجاحك في إقناعهم في النهاية. فكلما قرءوا وتعرَّفوا على معلومات منك، زاد إيمانهم بك وقويَ اتِّباعهم لك.

(٢) ليكن لك برنامجٌ إذاعيٌّ خاصٌّ

دائمًا ليس هناك سوى طريقتين ليكون لك برنامج إذاعي خاص؛ الأولى هي أن تحصل على شهادة في البث الإذاعي وتحصل على وظيفة في الإذاعة إن استطعت. والطريقة الثانية هي شراء فترة من الوقت في الإذاعة وإذاعة برنامجك خلالها. يظل الخيار الثاني فكرةً جيدة وعملية إذا كنتَ تريد إقناع مجموعات كبيرة من الناس بأسلوب تفكيرك؛ حيث يستطيع الناس الاستماع إليك في الإذاعة في عدة مناطق في الدولة بأقل من ١٠٠ دولار في الساعة كل أسبوع. ويُعتبَر هذا استثمارًا صغيرًا للغاية نظيرَ تكوين جمهورٍ من الأشخاص الذين يتفقون معك.

توجد طريقةٌ جديدة لإعداد برنامجٍ إذاعيٍّ خاص بك، تُعرَف بالبث الإلكتروني. وقد أدَّى ظهور أجهزة تشغيل الموسيقى الرقمية إلى انبثاق هذه الفكرة الثورية. تتمثَّل الفكرة في أن أي شخص لديه أدواتُ تسجيل بتكلفة حوالي ٢٠٠ دولار، وجهازُ كمبيوتر شخصي، يستطيع فعليًّا إعدادَ برنامج إذاعي. إذا سار ذلك كما ينبغي، فسيكون البرنامج مقدمة وموسيقى تسبق حديثك. يُعَدُّ البرنامج مثل أي برنامج حواري عادي قد تستمتع إليه في الإذاعة؛ لكنْ، بدلًا من إذاعته على الهواء، فإنه يُسجَّل كملف صوتي، يُرسَل إلى برنامج تجميع يجمع البرامج المسجلة على هذا النحو ويرسلها مباشَرةً إلى صندوق الوارد في البريد الإلكتروني لجمهورك. شارَكَ مذيع الفيديو السابق في قناة إم تي في آدام كاري في ابتكار أول برنامجِ بثٍّ إلكتروني وموقعِ تجميعٍ على شبكة الإنترنت، يُعرَف باسم

www.ipodder.org. وكما يحدث مع المدونات، يبحث الناس عن البرامج التي يريدون الاستماع إليها، ويشاركون (دون أي رسوم)، ويطَّلِعون على آخِر مستجداتك بمجرد نشرك إياها.

يُعتبَر البثُّ الإلكتروني طريقةً رائعة لإقناع الجمهور الشديد التخصُّص. لقد استخدمتُ البثَّ الإلكتروني بفاعلية في الوصول إلى مندوبي المبيعات وأصحاب الأعمال المتنقلين؛ فكثير من مندوبي المبيعات وأصحاب الأعمال التجارية الناجحين يكونون طوال الوقت إما في سياراتهم أو على متن طائرات؛ ونتيجةً لذلك يمتلك كثير منهم أجهزةَ تشغيل موسيقى، ويفضِّلون استخدامها في التعلُّم بدلًا من مجرد الاستماع إلى الموسيقى. أُعِدُّ برنامجَ البث الإلكتروني الخاص بي بالصيغة التقليدية للبرامج الإذاعية، حتى إنني أضمِّنه إعلانات تجارية أروِّج فيها لمنتجاتي أو لنفسي. أنا بذلك لا أعمل فحسب على إقناعهم وترسيخ مكانتي كخبير، وإنما أبيع أيضًا منتجاتي وخدمتي لجمهورٍ لديه استعداد وطالب بالاستماع إليَّ. يكون البث الإذاعي عشوائيًّا للغاية عندما يتعلَّق بمَن يستمعون إليك؛ أما البث الإلكتروني، من ناحية أخرى، فيكون موجَّهًا بدقةٍ بالغة لأن مستمعيك كانوا يبحثون عن معلومات شديدة التحديد عندما عثروا عليك. للحصول على نظرة عامة كاملة عن البث الإلكتروني وكيفية استخدامه في البيع، يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني www.howtopodcastprofit.com.

من المهم أن تكون مواكِبًا للتكنولوجيا الحالية المتاحة التي ستساعدك في الإقناع. أعمل الآن على إنشاء موقعٍ إلكترونيٍّ من أجل دعم هذا الكتاب، حتى أبقي القرَّاء مطَّلِعين على أحدث التطوُّرات التكنولوجية في مجال الإقناع على www.howtopersuade.com. احرص على زيارة هذا الموقع كثيرًا، وتعرَّفْ على كل الأشياء المتاحة لمساعدتك في أن تصبح أكثر قدرةً على الإقناع.

ملخص الفصل

- يجب أن يكون لديك موقع إلكتروني مؤثِّر إذا كنتَ تنوي ممارسةَ الإقناع بصفة مستمرة. فالناس بحاجة إلى أسلوبٍ يزيد معرفتهم بك.
- ينبغي أن تضيف ملفات صوتية وملفات فيديو إلى موقعك الإلكتروني لتجعله مقنعًا لأقصى درجة.

- يوجد كثير من الأدوات — مثل المدونات والبث الإلكتروني — التي تساعدك في التعرُّف على أكثر الناس محبةً لك، الذين يمكنك إقناعهم بأقل درجة من السهولة، علاوة على دعمها مكانتَك كخبير.
- تُعتَبر الاجتماعات عن بُعْد أكثرَ السبل الفعَّالة وغير المكلِّفة لإقناع الجماهير دون الالتقاءِ بهم شخصيًّا أو تركِ مكتبك.

أسئلة النجاح

- ما التقنية التي يمكنني استخدامها على الفور لإقناع جمهوري بفاعلية أكبر؟
- ما التغييرات التي يجب عليَّ أن أجريها على صفحتي الإلكترونية الحالية لجعلها تتناسب مع شخصيتي وصورتي التجارية؟
- ما التغييرات التي يجب أن أجريها على صفحتي الإلكترونية لتسهيل استخدامها وجعلها أكثر ثراءً بالمعلومات؟

الفصل التاسع عشر

إتقان الإقناع: فن الفوز بما تريد

> يجب أن تدرِّب حدسك ... يجب أن تثق في الصوت الخافت في أعماقك الذي يخبرك بما عليك قوله بالضبط، وبما تقرر فعله.
>
> إنجريد برجمان

إن الإقناع — شأنه شأن أية مهارة أخرى — يُتقَن عبر الممارسة والتطبيق. ومن الضروري — إذا كنتَ تريد تحقيق أعلى مستويات من القدرة على الإقناع — ألَّا تتوقَّف عن التعلُّم؛ ولكي تتقن الإقناع، يجب أن تسجِّل بعناية المواقفَ التي حقَّقتَ فيها نجاحًا استثنائيًّا وتلك التي فشلتَ فيها فشلًا ذريعًا. يجب أن تفكِّك وتحلِّل كلًّا من هذه المواقف لتعثر على مفاتيح تقودك إلى النجاح. وهذا التحليل العميق هو ما يدرِّب تفكيرَك الواعي بحيث تستطيع تحديدَ الأسلوب الذي تطبِّقه ووقت تطبيقه على وجه الدقة. الأهم من ذلك أنه يدرِّب عقلك الباطن ويساعدك في تدريب حدسك. والحدس هو ذلك الجزء الذي يفسِّر العالَمَ من حولك ويعطيك إشاراتٍ خفيةً أو تحذيراتٍ أو موافقاتٍ على ما تفعله.

الإقناع في جوهره هو فن الفوز بما تريد. لقد فشل معظمنا طوال حياتنا في الوصول إلى مستويات النجاح التي نحلم بها، وهذا ليس لأنها لم تكن ميسَّرةً لنا، وإنما فشلنا في الوصول إلى هذه الأهداف المعقولة لأننا فشلنا في إقناع مَن يستطيعون مساعدتنا في تحقيقها. والسبب الأكبر في عدم مساعدتهم لنا هو أننا لم نطلب ذلك منهم؛ فالناس لا يمكنهم مساعدتك في تحقيق أحلامك بالنجاح إذا لم تكن تعرف بوجودها. لكنْ تذكَّرْ، كما قال زيج زيجلر: «بإمكانك الحصول على كل ما تريد في الحياة إذا ساعدتَ ما يكفي

من الأشخاص الآخرين في الحصول على ما يريدون.» («أسرار إتمام صفقات البيع»، بيركلي للنشر، ١٩٨٥) ففن الإقناع يتمثَّل في تحديد ما يريده الذين تقنعهم ومساعدتهم في تحقيقه.

لقد أفادني فنُّ الإقناع جيدًا جدًّا على مر السنوات؛ فقد تحول ما بدأ معي كهوسٍ بمعرفة أسباب فشل الأمور إلى إدراكٍ للأشياء التي تؤدِّي إلى تحقيق النجاح. ومن المثير للاهتمام أنني وجدتُ أن إقناعي لنفسي لا يختلف كثيرًا عن إقناع شخص آخَر؛ فيوجد جزء مني يريد الاستفادة من أي شيء أقنع نفسي بفعله؛ فإذا رضيتُ بالنتيجة، تصبح أفكاري متوافِقةً مع أفعالي، وأكون بذلك قد أقنعتُ نفسي. أما إذا لم أَرْضَ بها، فإني أستمِرُّ في تكرار السلوك نفسه الذي أردتُ التخلُّص منه أو تغييره. وأحيانًا أتصرَّف بأسلوب «كما لو أنني»؛ لأرى ما إذا كنتُ أستطيع بالفعل انتهاج سلوكٍ جديدٍ. إذن سأطلب منك التصرُّف كما لو أنك متميز في الإقناع حتى إنْ لم تكن متأكِّدًا من أن هذا ما تريد فعله. جرِّبِ الأمر لمدة أسبوع، وانظرْ ما يعنيه الأمر بالنسبة إليك. على الأغلب لن تجد الأمر بالصعوبة التي تظنها.

في النهاية، أريد أن أعرض عليك ستة مبادئ ستُكلِّل جهودَك في الإقناع بالنجاح الباهر في كل مرة. اعتبِرْ هذه المبادئ جزءًا من إطار العمل الذي تبني عليه جهودَك في الإقناع.

(١) ستة مبادئ للإقناع

(١) «التركيز على النتيجة»: حتى تتمكَّن من الإقناع بفاعلية، لا بد أن تحدِّد بوضوحٍ هدفك من إقناع الشخص الذي تحاول إقناعه؛ فيجب أن تعرض هدفَك على نحوٍ فعَّال بطريقةٍ تسمح للشخص الذي تحاول التأثيرَ فيه باتخاذ القرار الأفضل والوحيد الواضح أمامه. وعليك بالاستمرار في التعريف والتوضيح والإرشاد والسماح لهذا الشخص بالتوصُّل إلى النتيجة التي تريدها.

(٢) «التركيز على المصلحة العليا»: إن المصلحة العليا للفرد أو المجموعة ذات أهمية قصوى، وعادةً ما تُعتبَر جزءًا من عملية التأثير. فالإقناع لا ينجح على المدى الطويل عندما يركِّز على خدمة مصالحك أنت فقط؛ لذا يجب أن تضع في ذهنك المصالح العليا للأشخاص الذين ستقنعهم. وإذا لم تضع هذه المصالح في ذهنك، فإن قدرتك على إقناع

أي مجموعة من الأشخاص سرعان ما ستزول. وثمة احتمالٌ كبير أيضًا بأن تتضرَّر أنت والأشخاص الذين تقنعهم إذا كانت نيتُك التلاعُب وليس الإقناع.

تذكَّرِ المثالَ الذي ذكرتُه من قبلُ عن تجربتي مع إحدى الطوائف. في النهاية، بقي هناك عدد كبير من الأعضاء في المجموعة، ومن المؤكد أنها غيَّرت كثيرًا من أساليبها حتى يستمر الناس في الانضمام إليها؛ فمعظم الذين كنتُ أعرفهم شخصيًّا تركوها، وواجَهَ كثيرٌ منهم مشكلات كبيرة في حياتهم، مثل الإدمان والانتحار والفشل المتكرر في الحياة الشخصية؛ وهذه هي النتيجة الحقيقية للتلاعب. كما أن أكثر المسئولين عن التلاعب والخداع في هذه المجموعة التي كنتُ أنتمي إليها؛ يواجهون المشكلاتِ نفسها. لقد فقدوا كامل مصداقيتهم؛ فلن يصدقهم أحد، فلم يستطيعوا الاستمرار في الخداع إلى الأبد. ولم تكن النتيجة كشف أمر تلاعُبهم فحسب، وإنما فقدانهم هوِيَّتَهم أيضًا.

(٣) «الصدق»: دائمًا ما يقول المقنعون المحترفون الصدقَ، في حين أنه من المقبول تمامًا أن ينسج ممارِسو الإقناع أحداثًا تتناسب جيدًا مع رسالتهم، فإنهم لا يتعمَّدون الكذبَ أو التضليلَ من أجل تحقيق غايتهم؛ فلا توجد مساحةٌ للغش في الإقناع المحترف، وهذا أفضل تجلٍّ لتلك الفكرة القديمة بأن المرء في النهاية يُعرَف بسلوكه. ومحترفو الإقناع يُعرَفون إما بكونهم أشخاصًا يريد الناسُ الالتفافَ حولهم والعمل معهم ... وإما بكونهم محتالين ومشبوهين وكاذبين. اختَرْ جيدًا قبل اختيارك ممارسة الإقناع.

(٤) «التركيز على الهدف والوقت»: يضع ممارسو الإقناع لأنفسهم أهدافًا محددة وأُطُرًا زمنية حتى يحقِّقوا إنجازات مهمة؛ فإذا لم يستطيعوا التأثير في شخص محدد أو مجموعة معينة في خلال إطار زمني محدَّد متعلِّق بهدفهم، فإنهم ينسون الأمر برمته ويمضون. فالوقت أكثر قيمةً من أن يُهدَر على أشخاص لن يقتنعوا بأسلوب تفكيرك حين يكون ذلك مناسبًا.

كثيرًا ما يخبرني ممثلو المبيعات أن الاقتصاد أو الحرب أو أي عدد آخَر من المشكلات قد منعهم من الوصول إلى تحقيق معدل المبيعات المطلوب منهم؛ فأردُّ عليهم بأن هذا كله «هراء». ففي كل الأوقات يشتري شخصٌ ما الشيءَ الذي تبيعه؛ فيشتري الناس دومًا الأشياء التي يحتاجون إليها. أنا لا أقول إن البيع وإقناع الناس بالشراء لن يكون صعبًا في بعض الأحيان، ولكنه ليس مستحيلًا. والسبب الوحيد في عدم تحقيق الناس معدلَ المبيعات المطلوب منهم، أو العجز عن إقناع شخصٍ، هو أنهم لا يركِّزون على استثمار وقتهم، أو أن منتجهم أو خدمتهم ليس مفيدًا. فإذا لم يكن منتجك مفيدًا أو كنتَ أنت

نفسك لا تثق به، فتوقَّفْ على الفور عن إقناع الآخَرين بأنه مناسب لهم. سوف تكون متناقِضًا مع نفسك دائمًا. بدلًا من ذلك، استخدِمْ مهارات الإقناع المتطوِّرة للغاية لديك في الحصول على وظيفة أحلامك. بالنسبة إليَّ، إذا أردتُ البيعَ في محيطٍ صعبٍ، أقضي وقتًا طويلًا جدًّا في تحديد عملائي المحتملين بعنايةٍ حتى أستطيع بذْلَ أقصى درجة من الجهد مع كلٍّ منهم.

(٥) «المعرفة الشخصية»: يتعرَّف كل ممارس للإقناع على الأشخاص الذين يعتزم التأثير فيهم؛ فهم لا يختارون ببساطة الفرص السانحة. إن المتلاعبين يختارون الفرص السانحة لأنهم لا يهتمون بمواصلة التعامُل مع الناس بعد استغلالهم، أما أنت فلا.

إن أهم عملاء ستحظى بهم هم الذين اشتروا شيئًا منك بالفعل ويشعرون بأنهم حصلوا على خدمة جيدة؛ فهم سيساعدون في ترويج منتجك، وسيجلبون أصدقاءهم وجيرانهم إليك، وسيزكُّونك بطيب نفسٍ.

لا بأسَ من أن تكون لديك مجموعتان من الأصدقاء المقربين جدًّا منك، الذين تحصل عليهم لمجرد هدف الحصول على عمل. لا تشعر بأنك لا تستطيع تصنيف الناس؛ فأنت تستطيع فعل ذلك، ولا عيب فيه. فيوجد كثيرون أعتبرهم أصدقاء عرضيين أعرف عنهم كثيرًا من الأشياء، وأتواصَلُ معهم من حينٍ إلى آخَر، وتربطني بهم علاقةُ صداقةٍ فقط بسبب ما يستطيع كلٌّ منَّا فعله للآخَر. يظل يتوجب علينا إقناع بعضنا بعضًا طوال الوقت، لكن من الأسهل كثيرًا إقناعهم مقارَنةً بشخص لا تربطني به أي علاقة على الإطلاق. ولديَّ مجموعة كاملة من الأصدقاء، عددهم أقل كثيرًا، وعلاقتي بهم أقدم كثيرًا حتى إنني يمكن أن أفعل أي شيء لهم دون توقُّع الحصول منهم على أي شيء في المقابل. ولا أحتاج إلى إقناع هؤلاء الأصدقاء؛ فهم سيفعلون أي شيء لمجرد أنه يجب فعله. هل ترى الفرق؟ بمجرد أن تفعل هذا، ستصبح أكثر فاعليةً في الإقناع.

(٦) «التحلِّي بالأخلاق»: إذا كنتَ تريد الإقناع باحتراف أو حتى بفاعلية، فعليك التركيز على دفع الناس على نحوٍ أخلاقي في اتجاه إيجابي لمصلحة كل المعنيين. فلا يوجد سببٌ وجيه للتخلِّي عن الأخلاق. على مدار الجزء الأول من هذا العقد، نرى ما يحدث عندما يفقد الأفرادُ والشركاتُ التركيزَ على أخلاقياتهم. ليس الأفراد وحدهم هم مَن يتعرَّضون للضرر، وإنما الآلاف الذين يتأثرون بهم كذلك؛ ففي مجتمع اليوم الذي يسهل فيه التواصُل، يمكن لزلةٍ واحدةٍ في الأخلاق أن تؤذي مئات، إن لم يكن آلاف الأشخاص.

(٢) خطوات فورية لإتقان الإقناع

سيكون هذا الكتاب بمثابة أساس صلب ومرجع تستطيع الرجوع إليه في مواقف محددة أو في أحيان كثيرة من أجل التذكير. يمكنك أن تأتي لحضور تدريبٍ وجهًا لوجه حين يمكنك ذلك؛ فستتعلَّم المزيدَ من التفاعُل مع مجموعة من الأفراد من جميع مشارب الحياة والثقافات والخبرات. كذلك ستتمكَّن من رؤية الفروق الدقيقة في الإقناع التي لا يمكن لأي كتابٍ تغطيتها. أرغبُ أن أقدِّم لك هديةً لشراء كتابي وقضاء هذا الوقت معي، هذه الهدية تتمثَّل في رسالة إخبارية شهرية؛ لذا من فضلك زُرْ موقع www.howtopersuade.com وسجِّلْ معلوماتك. ستتعرَّف في هذا الموقع على أحدث الاكتشافات والأفكار وأساليب التفكير المرتبطة بالإقناع. ما دام لديك هذا الكتاب، فإن الرسالة الإخبارية هديتي لك.

كذلك أنصح بزيارة موقع www.howtopersuade.com باستمرار لأنني سأواصِل تحديثَه، ليس فقط بمزيدٍ من المراجع، وإنما أيضًا بلقاءات مسجَّلة وغيرها من فرص التعلُّم. وإذا سمحتَ لي، أريد أن أصبح معلِّمَك الشخصي مع بدء تحسينك لأسلوبك في الإقناع، وجعله أكثر فاعليةً كلَّ يوم؛ فالممارسة والتطبيق هما مفتاحاك لإتقان الإقناع.

أنا أتطلَّع لتحقيقك النجاح مع ممارسة الإقناع بمزيدٍ من الفاعلية كلَّ يوم، وأتطلَّع لسماع قصصك. اقتطِعْ وقتًا لتترك لي رسالةً قصيرة أو قصةً قصيرة عمَّا تعلَّمْتَه وأنجزْتَه عقب قراءة هذا الكتاب. يسعدني كثيرًا أن أنشر قصتك على موقعي الإلكتروني حتى يتعلَّم منها آخَرون أيضًا.

تذكَّرْ أن كل شيء تنخرط فيه يتطلَّب قدرًا من الإقناع، وقد أصبح لديك الآن كلُّ المهارات التي ستحتاج إليها للحصول على ما تريد. اذهبِ الآنَ وأقنع شخصًا ما بمساعدتك في الحصول عليه؛ فقد تحصل على مكافأتك الكبرى في حوارك القادم!

مصادر

أشرتُ على مدار الكتاب إلى عديدٍ من الأشخاص والمنافذ من أجل معرفة المزيد عن عناصر معينة للإقناع. لقد أردتُ فتح مفكرتي التي تضم أفضل أشخاص على مستوى العالَم في أهم الجوانب المتمثِّلة في الاستشارات من أجل تحسين الصورة، وإقامة المؤتمرات عبر الهاتف، وشبكة الإنترنت، وشراء أماكن في المحطات الإذاعية.

ستجد في موقع www.howtopersuade.com كمًّا كبيرًا من المصادر الأخرى التي يمكنك استخدامها، تضم معلومات عن برنامج تركيب الصوت Instant Audio Generator، وبرنامج صنع الفيديو Instant Video Generator، وقاعدة بيانات Ask، وأماكن شراء فترات إذاعية من أجل تقديم برنامجك الإذاعي الخاص.

(١) الملابس

Steve Reeder
Tom James, Inc.
www.tomjames.com
208-938-5245

يتخصص توم جيمس في الأزياء والملابس الجاهزة التي تتناسب مع أي ميزانية. يُعتبَر ستيف ريدر أوسع الأشخاص اطِّلاعًا الذين يمكنك الحديث إليهم في هذا المجال. يأتي توم جيمس إلى المكان الذي توجد فيه من أجل تلبية احتياجاتك، ويمكنه الذهاب إلى أي مكان تقريبًا في جميع أنحاء البلاد.

(٢) الهدايا

Jon Clark
Clark and Christopher
www.palmtreepromos.com
941-235-0271

يُعتبَر جون الخبير الأول في هدايا الشركات والبضائع المصنوعة بحسب الطلب، التي يمكنك تقديمها إلى عملائك. يمكن الحصول على مشورات جون دومًا حول هذا الموضوع بانتظامٍ في أي مكان من البلاد.

(٣) مستشارو تحسين المظهر

Mercedes Alfaro
First Impression Management, Inc.
www.firstimpressionmanagement.com
888-324-6243

مرسيدس ألفارو هي رئيسة شركة فيرست إمبرشن مانجمنت المحدودة، ومتخصِّصة في آداب السلوك في الشركات والتحكُّم في الصورة المهنية.

Maggie McQuown
Visible Edge Inc.
www.visibleedge.com
972-247-0234

ماجي ماكوون متخصِّصة في تقديم المشورات بشأن الملابس التي تحقِّق لك النجاح في مجال الإقناع.

Judith Rasbanc
Conselle, Inc.

www.conselle.com

1207-224-801

جوديث مصمِّمة برنامج Style Scale، الذي أرى أنه أحد أفضل الأدوات التي يمكن استخدامها في تحديد الملابس التي ترتديها في أية مناسبة.

(٤) الإقناع عبر الإنترنت

Armand Morin

The Big Seminar

www.bigseminar.com

919-570-3409

أرماند هو أهم خبير ومدرب في الإقناع باستخدام الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية؛ فقد درَّبَتْ شركته — بيج سمينار — آلافَ الأشخاص على العناصر الأساسية للنجاح في الإقناع باستخدام الإنترنت.

(٥) الندوات عبر الهاتف

Alex Mandossian

www.askmylist.com

415-382-1212

يقدِّم أليكس ماندوسيان التدريبَ لأفضل مقدِّمي الندوات عبر الهاتف في البلاد. فإذا كنتَ تريد الإقناع عبر الهاتف، فعليك الحديث إلى أليكس.

Shannon Seek

Seek Solutions

www.rentabridge.com

866-924-8856

توفر شانون معرفةً بكل شيء تقني تحتاج إليه من أجل إلقاء ندوة عبر الهاتف؛ فهي أفضل مزوِّد لخدمات الهاتف من أجل إجراء مثل هذه الندوات في البلاد.

(٦) التدريب الصوتي

Susan Berkley
The Great Voice Company Inc.
www.greatvoice.com
800–333–8108

تعلَّمْ من أفضل مدرِّبة صوت في أمريكا؛ فأنا لم أتحدَّث إلى أي شخص أفضل من سوزان بيركلي.

المراجع

الإقناع

Joseph Campbell, *The Power of Myth,* 2nd ed. (New York: Anchor Books, 1991).

Robert Cialdini, *Influence—The Psychology of Persuasion,* 2nd ed. (New York: Perennial Currents, 1998).

Robert Greene, *The 48 Laws of Power* (New York: Penguin Putnam, 2000).

Robert Greene, *The Art of Seduction* (New York: Penguin Books, reprint edition, 2003).

Kevin Hogan, *The Psychology of Persuasion* (Gretna, LA: Pelican Publishing, 1996).

Robert Levine, *The Power of Persuasion* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003).

Kathleen Kelley Reardon, *Persuasion in Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1991).

المبيعات والتسويق

Jeffery Gitomer, *The Sales Bible,* 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2003).

John Klymshyn, *Move the Sale Forward* (Aberdeen, WA: Silver Lake Publishing, 2003).

Dave Lakhani, *Making Marketing Work* (Audio Book) (Boise, ID: BA Books, 2004).

Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Marketing,* 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1998).

Blaine Parker, *Million Dollar Mortgage Radio* (Philadelphia: Xlibris, 2004).

Annette Simmons, *The Story Factor* (New York: Perseus Books Group, 2002).

Jon Spoolstra, *Marketing Outrageously* (Bard Press, 2001).

Mark Stevens, *Your Marketing Sucks* (New York: Crown Business, 2003).

Elmer Wheeler, *Tested Sentences That Sell* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983).

Roy H. Williams, *Secret Formulas of the Wizard of Ads* (Bard Press, 1999).

